

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра промислового маркетингу**

«На правах рукопису»

УДК \_\_\_\_\_

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сергій СОЛНЦЕВ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Магістерська дисертація**

**на здобуття ступеня магістра**

**зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

**на тему: «Формування стратегії управління лояльністю споживачів**  
**підприємства»**

Виконала:

студентка II курсу, групи УМ-91мп

Овдій Анна Анатоліївна \_\_\_\_\_

Керівник:

Доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н доцент Язвінська Н.В. \_\_\_\_\_

Рецензент:

завідувач кафедри менеджменту,

д.е.н., професор Дергачова В.В. \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент (-ка) \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра промислового маркетингу**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою  
Напрямок підготовки (програма професійного спрямування) – 6.030507«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сергій СОЛНЦЕВ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу студенту**

**Овдій Анни Анатоліївни**

1. Тема роботи «Формування стратегії управління лояльністю споживачів підприємства», керівник роботи Язвінська Надія Вікторівна, канд. екон. наук, доцент, затверджені наказом по університету від « 02 » листопада 2020 р. № 3179-с-с
2. Термін подання студентом дисертації 10.12.2020
3. Об'єкт дослідження- формування стратегії управління лояльності споживачів на ринку
4. Предмет дослідження теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегії управління лояльності споживачів
5. Перелік завдань, які потрібно розробити
  - Дослідити поняття «лояльності».
  - Проаналізувати маркетинг партнерський відносин
  - Розробити методологію стратегії управління лояльністю;
  - Проаналізувати рекламний ринок України;

- Проаналізувати поточну маркетингову діяльність ТОВ «Медійні Системи» на медійних послуг;
- Оцінити рівень лояльності споживачів ТОВ «Медійні Системи»;
- Сформувати стратегію управління лояльності споживачів для ТОВ «Медійні Системи»;
- Розробити маркетингові заходи для реалізації стратегії управління лояльністю споживачів для ТОВ «Медійні Системи»;
- Визначити економічну ефективність заходів по вдосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «Медійні Системи».

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: презентація та роздаткові матеріали

7. Дата видачі завдання 26.10.2020

#### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	1 розділ	26.10 – 07.11	
2	2 розділ	08.11 – 17.11	
3	3 розділ	18.11 – 27.11	
4	Оформлення МД,	28.11 – 02.12	
5	Оформлення МД, перевірка на плагіат, отримання рецензії, відгука керівника	3.12-9.12	
6	Здача друкованої зшитої МД з рецензією, відгуком керівника на кафедру	10.12	

Студентка

Анна ОВДІЙ

Керівник роботи

Надія ЯЗВІНСЬКА

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 шт.) Робота виконана на 108 сторінках, без врахування додатків, містить 28 рисунків і 19 таблиць.

Метою даної роботи є формування стратегії управління лояльності споживачів, на прикладі підприємства ТОВ «Медійні Системи» на ринку медійних послуг. Об'єкт дослідження- формування стратегії управління лояльністю споживачів. Предмет дослідження- є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо управління лояльністю споживачів.

В дослідженні застосовані методи статистичного та порівняльного аналізу та інші методи систематизації та узагальнення системного підходу емпіричного дослідження .

Основними науковими результатами є розробка методології стратегії управління лояльністю споживачів, розробка рекомендацій, щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що реалізація суб'єктами компанії рекомендацій щодо управління лояльності дає змогу підвищити рівень лояльності споживачів. Розроблені в магістерській роботі рекомендації щодо формування лояльності впроваджені підприємством ТОВ «Медійні Системи».

Ключові слова: лояльність, споживачі, відносини, маркетингове дослідження, конкуренція, комунікації, реклама, товар, ринок

## SUMMARY

Attestation master's degree work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of literature from 61 sources. The work is performed on 108 pages, excluding appendices, contains 28 figures and 19 tables.

The purpose of this is to form a strategy for managing consumer loyalty, on the example of the company LLC "Media Systems" in the market of media services. The object of research - the formation of consumer loyalty management strategy. The subject of research is the theoretical and methodological provisions and practical recommendations for managing consumer loyalty.

The study uses methods of statistical and comparative analysis and other methods of systematization and generalization of a systematic approach to empirical research.

The main scientific results are the development of a consumer loyalty management strategies, development of recommendations for improving the marketing activities of the enterprise.

The practical significance of the obtained results is that the implementation of the company's loyalty management recommendations makes it possible to increase the level of consumer loyalty. The recommendations for the formation of loyalty developed in the master's thesis were implemented by the enterprise LLC "Media Systems".

Keywords: loyalty, consumers, relationships, marketing research, competition, communications, advertising, product, market

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Лояльність на промисловому ринку: сутність та методи. ....	10
1.2 Маркетинг партнерських відносин як основа управління лояльністю споживачів .....	20
1.3 Формування стратегії управління лояльністю споживачів .....	30
Висновки до розділу 1 .....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	45
2.1 Аналіз медійного ринку України.....	45
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	59
2.3 Оцінка лояльності споживачів ТОВ «Медійні Системи».....	69
Висновки до розділу 2 .....	79
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	81
3.1 Формування стратегії лояльності споживачів .....	81
3.2 Розроблення заходів, щодо корегування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Медійні Системи» .....	91
3.3 Економічне обґрунтування заходів по удосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «Медійні Системи» .....	103
Висновки до розділу 3 .....	113
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117

## ВСТУП

Актуальність роботи. Динамічний розвиток ринків послуг супроводжується технологічною революцією в індустрії сервісу, що зумовлює різке загострення і зміна характеру конкурентної боротьби в цій сфері економіки.

Акцент у формуванні конкурентних переваг все більше зміщується від цінових методів ведення конкуренції до нецінових, пов'язаних з побудовою систем взаємовідносин з клієнтами, що дозволяють взаємодіяти з ними в тривалій перспективі.

Поняття лояльності споживачів досліджені в роботах: Аакер Д., Фасхієва Х.А., Андріассен Т.У., Басу К., Дей Г.С., Дік А.С. Кінер Д.Б., МакМулан Р., Олівер Р.Л., Роше Г., Сельф Б., Халовел Р., Хілл Н., Хугес А.М., Якобі Ж. Проблеми впливу традиційного маркетингу, маркетингу партнерських взаємовідносин та поведінки споживачів на формування лояльності споживачів досліджувалися в роботах: Л., Гамессон Е., Котлера Ф., Морган, Р.М., Палітієр Р.У., Парватіяр А., Стронг І.К., Харкер М.Ж., Фоксал Г.Р, Шез Ж.Н. та інші.

Проте, поняття «управління лояльністю споживачів на ринку медіа послуг», як елементу маркетингу партнерських відносин і як процесу залучення і утримання клієнтів українських компаній, не приділено достатньої уваги в публікаціях авторів і аналітиків.

Мета дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень стратегії управління лояльністю споживачами. Для досягнення даної мети, було сформовано такі завдання роботи:

1. Дослідити визначення «лояльності», розглянути інструменти управління лояльністю споживачів, розглянути основні методи оцінки лояльності.

2. Розробити схему впровадження стратегії управління лояльністю споживачами.

3. Проаналізувати ринок рекламних послуг в Україні та визначити основні тенденції та його особливості.

4. Проаналізувати маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Медійні Системи».

5. Провести оцінку лояльності споживачів.

6. Сформулювати стратегію управління лояльністю

9. Зробити фінансово-економічне обґрунтування, оцінити ризики запропонованих заходів.

Зв'язок магістерської дисертації з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри промислового маркетингу факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського в межах виконання наукової теми Д/Р № 0113U006455 «Стратегічне маркетингове управління підприємствами в умовах турбулентного середовища» (кафедра промислового маркетингу, факультет менеджменту та маркетингу, керівник: Солнцев С.О.).

Об'єктом дослідження формування стратегії управління лояльністю споживачів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо управління лояльністю споживачів.

Методологічною базою магістерської дисертації є принципи системного, якісного і кількісного аналізу, праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області маркетингової діяльності керуючих компаній, сучасні теорії та методи вимірювання лояльності. У процесі роботи були використані матеріали науково практичних конференцій і семінарів, інформація, опублікована у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, а також результати, як незалежних досліджень, проведених автором. При вирішенні поставлених завдань застосовувалися методи групування, порівняльного аналізу, табличні і графічні методи візуалізації даних.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що:

*Вперше:*

- було розроблено методологію формування стратегії лояльності на медійному ринку;
- визначено типи лояльності, які присутні на медійному ринку ;



*Удосконалено:*

- теоретичні положення, щодо управління лояльністю через призму маркетингу відносин;
- методологію оцінки лояльності споживачів;

*Набуло подальшого розвитку:*

- термінологічний апарат в частині уточнення поняття «лояльність», виходячи з поняття маркетинг відносин.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що реалізація запропонованих методів управління лояльністю, дасть змогу підвищити існуючий рівень лояльності на підприємстві. Розроблені рекомендації, щодо управління лояльністю впровадження підприємством ТОВ «Медійні Системи»

Особистий внесок здобувача. Дисертація магістра є самостійною науковою роботою, викладені результати автор отримав особисто під керівництвом наукового керівника

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та джерел. Виконана робота на 108 сторінок, містить 28 рисунків і 19 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

### **1.1 Лояльність на промисловому ринку: сутність та методи.**

Підвищення лояльності клієнтів є важливим стратегічним завданням будь-якої організації. Ефективність розроблених і реалізованих програм по залученню і забезпечення задоволеності клієнта становить основу маркетингу взаємовідносин між організацією та споживачем послуг. Поняття «лояльність» (loyalty) в перекладі з англійської мови означає відданість, вірність. Разом з тим, на цей момент значний внесок в дослідження сутності лояльності як маркетингової категорії внесли не тільки зарубіжні, а й вітчизняні автори.

Так, Д. Аакер трактує лояльність як взаємодія, довгострокові відносини споживача і фірми, які асоціюються з вчиненням повторної покупки, рішенням про споживання того чи іншого бренду [23.]. Інше визначення «лояльності» дає Р. Чеснут, на думку якого вона представляє стійкий, поведінковий відгук, що триває певний час, зроблений людиною, що приймає самостійне рішення про покупку одного товару з ряду аналогічних товарів, і є наслідком психологічних процесів [14].

Р. Олівер розглядає лояльність як глибоку прихильність споживача надалі купувати обраний ним продукт або послугу, не звертаючи уваги на продукти інших постачальників [25]. Таке трактування багато в чому схоже в точкою зору Д. Гріффіна, який вважає, що лояльний споживач здійснює повторні покупки бренду і демонструє імунітет до всіх інших конкурентів. Чим вище лояльність клієнта, тим більше ступінь утримання клієнта в компанії. Як результат лояльність споживачів є найціннішим активом компанії.

Якобі і Кінер одні з перших дали визначення споживчої лояльності. Вони визначають лояльність, як упереджений поведінковий зворотний зв'язок споживача, в певному проміжку часу, виражена в ухваленні рішення при виборі того чи іншого бренду і є одночасно функцією психологічного процесу. Чим вище лояльність клієнта, тим більше ступінь утримання клієнта в компанії. Як результат лояльність споживачів є найціннішим активом компанії.

Узагальнено визначення поняття «лояльності» різними науковцями представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1- Визначення поняття «лояльності»

Автор	Визначення	Джерело
У. Уеллс	Коли товар привабливий споживачам мірою, достатньою для здійснення повторної покупки.	[26]
А.Д. Аакер	Міра прихильності споживача бренда	[3]
Ф. Райхельд	Відданість власному джерелу цінності	[28]
Олівер	Глибока прихильність споживача надалі купувати вибраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких слід назвати маркетингові кампанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників.	[25]
І.А. Марценковський, Я.Б. Бікшаєва	Очікування, установки працівників та особливості їх робочої поведінки.	[29]
Г. Лі	Певне позитивне ставлення споживачів до всього, що стосується діяльності організації, продуктів та послуг, що виробляє, продає або надає організація, персоналу компанії, іміджу організації, торгових марок, логотипу тощо	[47]
Р. Пліс	Високий рівень довіри клієнта до конкретної організації, в результаті чого клієнт не розглядає пропозиції від організацій-конкурентів	[48]
А.В. Зозульов	Поведінковий аспект взаємовідносин «споживач – марка»	[5]

Після проведення аналізу визначення лояльності, нами було запропоноване власне. Лояльність- це повна відданість бренду, або підприємства, готовність рекомендувати його незважаючи на недоліки, які можуть виникнути в процесі співробітництва.

Концепцію споживчої лояльності класифікують (за категоріями: поведінкова і партнерська. Поведінкова лояльність ґрунтується на поведінці споживача при купівлі товару або послуги. Наявність поведінкової лояльності говорить про те, що споживач демонструє послідовність у виборі продукту або послуги.. Ніл визначає поведінкову лояльність як процентне співвідношення кількості покупок, споживач робить у одного і того ж постачальника, в певній категорії, до загальної кількості покупок зробленою споживачем в даній категорії" [30] . Однак ці терміни пов'язують лояльність споживачів тільки з споживчою поведінкою при покупці продукту або послуги, але абсолютно ігнорують чинники, що впливають на саму поведінку споживача. Крім того, при концентрацією уваги на поведінці споживача під час купівлі, ігнорується поведінка споживача між покупками. Ту, Соучон і Тіркель критикують визначення лояльності по Нілу і вважають його: занадто вузьким і не адекватно відображає багатство і глибину лояльності в рамках партнерства [30].

Для рекламного агентства можна виділити такі види лояльності:

1)Трансакційна. Пов'язана з низькою агентської комісією. Думаю, ви погодитеся, що це найпростіша і швидко досяжна лояльність за рахунок вигідної цінової пропозиції. Але клієнт рано чи пізно може піти туди, де агентська комісія поменше.

2)Емоційна. Коли клієнт отримує професійного та ввічливого аккаунт-менеджера, естетично привабливі звіти, подарунки на свята і т. Д. І це не випадковий збіг обставин, а результат чіткої опрацювання бізнес-процесів.

3)Особиста лояльність. Коли клієнт ототожнює себе з агентством. Він любить вас просто за те, що ви є, і готовий не зважати на можливі промахи. Це сама бажана ступінь B2B відносин, яка вимагає від обох сторін витримки і самопожертви.

Провідними вченими в області вивчення лояльності були розроблені кілька методів її дослідження. Всі методи дослідження лояльності можна умовно розділити на дві великі групи: емпіричні та математичні методи.. Емпіричні методи дослідження дозволяють виявити наявність лояльності і визначити її рівень, в той час як математичні методи дозволяють побудувати криву лояльності, виявити задоволеність, розрахувати чистий індекс підтримки, врахувати і розрахувати вплив факторів, що формують цю лояльність.

Дей визначає, що: лояльність повинна оцінюватися як з боку поведінки споживача, так і з боку відносин споживача і постачальника [32]. В іншому випадку, випадкові повторення покупок, викликані гострою необхідністю, можуть бути помилково визнані як лояльність споживача. Дік і Басу припускають, що коли лояльність споживача формується при позитивному емоційному настрої і задоволенні, споживач буде розташований до позитивних рекомендацій [33]. Отже, лояльність формується на основі відносин між споживачем і постачальником, з точки зору повторюваності покупки і рекомендацій споживача. З іншого боку, якщо тісні відносини між споживачем і постачальником створюють бар'єр переходу від одного постачальника до іншого, то відповідно підвищується споживча лояльність. Як результат, Дік и Басу пропонують модель споживчої лояльності, яка представлена в таблиці 1.2.[32]

Таблиця 1.2- Концепція споживчої лояльності

		Повторюваність покупок клієнтів	
		Висока	Низька
Відношення клієнта до постачальника послуги чи продукту	Позитивне	Справжня лояльність	Прихована лояльність
	Посереднє	Фальшива лояльність	Відсутність лояльності

У даній моделі споживачі розділені на чотири групи, в кожній з яких переважає різний рівень споживчої лояльності. Споживачі з позитивним ставленням до постачальника і високою повторюваністю покупок характеризуються, як споживачі зі справжньою лояльністю. Постачальник послуг

в змозі утримати цю категорію споживачів, на відміну від категорії споживачів, у яких відсутні відносини з постачальником, і спостерігається низька повторюваність покупок. Це нелояльні споживачі і від них треба позбавлятися. Виклик для постачальника створює категорія споживачів з позитивним ставленням і низкою повторюваністю покупок. Це категорія споживачів характеризується прихованою лояльністю. Прихована лояльність може бути трансформована в справжню лояльність, при підвищенні постачальником повторюваності покупок споживачів. Остання категорія споживачів з фальшивою лояльністю, також є викликом для постачальника, зважаючи на необхідність вибудовування позитивних відносин постачальник-споживач.

Дік і Басу наполягають на тому, що повторні покупки продукту або послуги не завжди передбачають формування позитивного ставлення до постачальника і продукту, що призводить до фальшивої лояльності споживачів. Як наслідок, пропонується абстрагуватися від концепції позитивних відносин, сконцентруватися на наміри споживача і спостерігається поведінці споживача, які є складовими елементами споживчої лояльності. Крім вищесказаного, вищеописана модель ігнорує важливу складову партнерської лояльності, яка називається - рекомендації з вуст в уста або (англ. Word of mouth marketing). Саме рекомендації відіграють ключову роль у визначенні намірів споживача зробити покупку рекомендованого продукту або послуги у рекомендованого постачальника.

Конверсійна модель була запропонована двома дослідниками Яном Хофмейр і Бутч Райсом. Вона дозволяє визначати ступінь прихильності клієнтів. Основними показниками тут є: .[28]

- задоволеність;
- важливість вибору;
- альтернативи;
- коливання;

Задоволеність торговою маркою показує, що чим вище ступінь такої задоволеності, тим вище ймовірність переходу її в прихильність. Однак радість

погано співвідноситься з поведінкою, і тому розуміння природи задоволеності повністю не розкриває причин тих чи інших вчинків споживачів. Проте радість є найважливішим компонентом в розумінні відносин між споживачем і брендом.

Альтернативи. Однією з причин, за якими споживачі не змінюють бренд на інший, є наступна причина: вони відчують, що альтернативи так само погані, як і бренд, який вони набувають, або навіть гірше за нього. Оцінка бренду відбувається не в ізоляції від конкуруючих брендів. Також необхідно пам'ятати, що висока ступінь задоволеності не завжди означає, що зв'язок з споживачем непохитна: якщо споживач бачить конкуруючий бренд в більш вигідному світлі, це може привести до відходу від даного бренду.

Важливість вибору бренду. Якщо вибір бренду не представляє для споживача ніякого значення, то досягти прихильності буде нелегко. Вибір бренду повинен представляти для споживача інтерес. Тільки в цьому випадку можна говорити про наявність прихильності. Чим більше значення для споживача має вибір бренду, тим більша ймовірність того, що він витратить час на те, щоб прийняти остаточне рішення щодо того, який бренд вибрати. У разі незадоволення придбаним брендом прихильний споживач буде проявляти більшу толерантність по відношенню до нього. Отже, чим вище рівень прихильності, тим вище рівень толерантності / терпимості по відношенню до бренду в разі незадоволення їм.[28]

Коливання (ступінь непевності або подвійності відносини). Цей показник є ключовим в моделі. Чим більше невпевнений споживач з приводу вибору того чи іншого бренду, тим вірогідніше те, що він буде відкладати остаточне рішення про покупку до останнього моменту. Тому для таких споживачів необхідний стимул, який вони отримують вже безпосередньо в магазині, так як саме там відбувається остаточний вибір.

Конверсійний метод не може дати конкретного кількісного показника, тому що складно відповісти на питання про вибір бренду і ступеня коливань клієнта. Навіть самі автори методу, провівши ряд досліджень, заснованих на об'єктивних даних, отримали безліч різних результатів.

Циклічний процес формування споживчої лояльності добре описаний бізнес моделлю представленої на рисунку 1.1. Дана модель була запропонована авторами Сторбака, Страндвік і Гронрус. Тут якість продукту або послуги веде до задоволеності споживача, що в свою чергу підвищує лояльність. Як наслідок збільшуються продажі і прибуток.

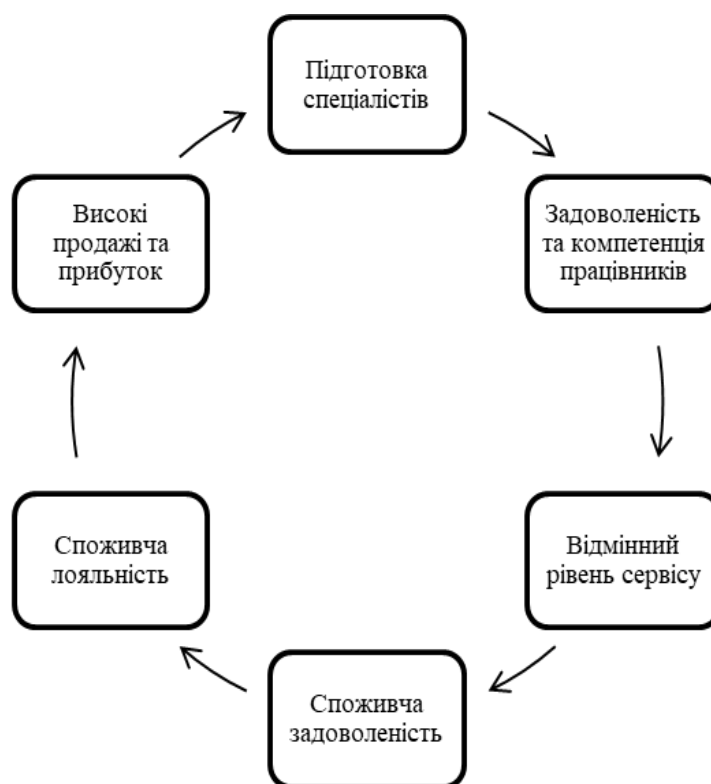


Рисунок 1.1 - Циклічний процес формування споживчої лояльності [43]

Оцінка споживачем продукту або послуги відбувається в залежності від порівняння очікуваного рівня сервісу з отриманим. Якщо недавній досвід споживання продукту або послуги випереджає очікування споживача, як наслідок, споживча задоволеність буде високою. Споживча задоволеність може бути також високою, якщо якість послуги дуже заурядно, але при цьому споживчі очікування явно занижені або ціна послуги дуже низька, що відображає якість. Можна зробити і зворотний висновок: споживач буде не задоволений послугою, навіть



якщо рівень якості послуги дуже високий. Це відбувається, якщо ціна послуги завищена, а споживач отримує низьку вигоду для себе.

Дана модель визначає: наскільки тісно пов'язані між собою компанія і споживач, вплив цієї зв'язку на споживчу задоволеність, відчуття якості послуги у споживача і споживче намір продовжувати взаємовідносини. Споживач буде перебувати в зоні толерантності, якщо якість послуги буде адекватним і / або винятковим. Одноразова розчарування істотно не зменшить прихильність споживача до компанії, якщо відчуття споживача про якість послуги залишатимуться високими, ціна переходу до нового постачальника висока, кількість альтернативних постачальників низька, а намір споживача продовжувати поточні взаємини суттєво. Існування перерахованих вище зв'язків визначає споживчий бар'єр виходу з взаємовідносин. При цьому, типи зв'язків між споживачем і компанією наступні: юридичні (договору, угоди), технічні (використання певних технологій банк-клієнт), економічні, соціальні, культурні, етнічні, ідеологічні, психологічні, географічні, тимчасові, заплановані.

Можна зазначити, що взаємини зі споживачем повинні бути прибутковими. Лояльність клієнтів, яка не приносить прибуток повинна розглядатися як непотрібна в стратегії розвитку компанії. Тому дуже важливо для маркетологів визначити клієнтів, які не приносять прибуток, і як можна швидше, припинити з ними відносини. Для того, щоб зробити це, споживча вартість відносин порівнюється з виручкою взаємин. Для даних обчислень використовується «коефіцієнт концентрації клієнтури»[43]

Даний коефіцієнт розраховується за формулою 1.

$$K (\text{концентрація клієнтури}) = \frac{\sum \text{витрачена споживачем в компанії}}{\sum \text{витрачена споживачем галузі}} \quad (1.1)$$

Таким чином, циклічний процес формування споживчої лояльності чітко визначає зв'язок взаємин з клієнтом і споживчої лояльності, вплив лояльності на прибуток компанії і ставлення споживчої вартості взаємин до виручки взаємин.

Концепція, запропонована Мейер і Оверман представлена на рисунку 1.2, відображає поведінкову складову лояльності, а також складову намірів

споживача, в якій саме рекомендації по продукту або послуги є вищим вираженням позитивного ставлення до постачальника. Як наслідок, партнерська складова лояльності і виражається в намірах споживача і рекомендаціях.

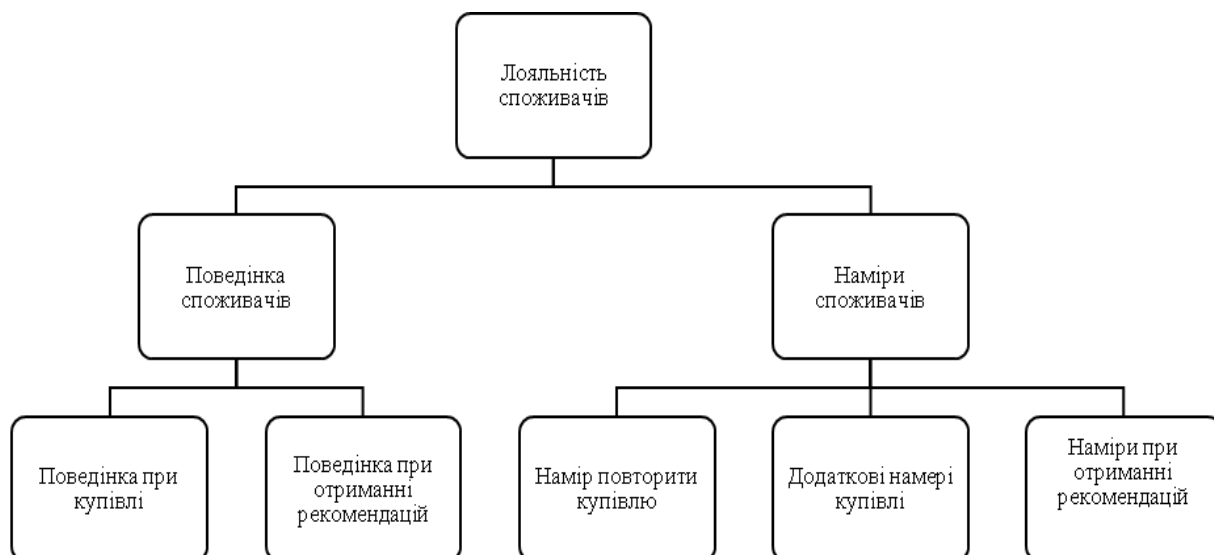


Рисунок 1.2- Комплексна концепція споживчої лояльності [16]

Формування лояльності у споживачів на ринку медійних послуг буде багато в чому залежати від управління споживчою поведінкою і споживчої задоволеності клієнтів. З іншого боку, ефективну взаємодію зі споживачем і формування позитивного ставлення споживача до постачальника, стимулює намір споживача здійснювати повторну покупку продукту або послуги у постачальника, а також давати рекомендації про позитивний досвід відносин з постачальником медійних послуг.

На рисунку 1.3 відображено виявлені групи факторів, що впливають на економічну сутність і зміст споживчої лояльності.

Процес управління відносинами зі споживачами компанії повинен передбачати довгострокові взаємовигідні відносини підприємства і покупців, які передбачають систему взаємопов'язаної роботи всіх підрозділів, що забезпечують підвищення прибутковості організації.

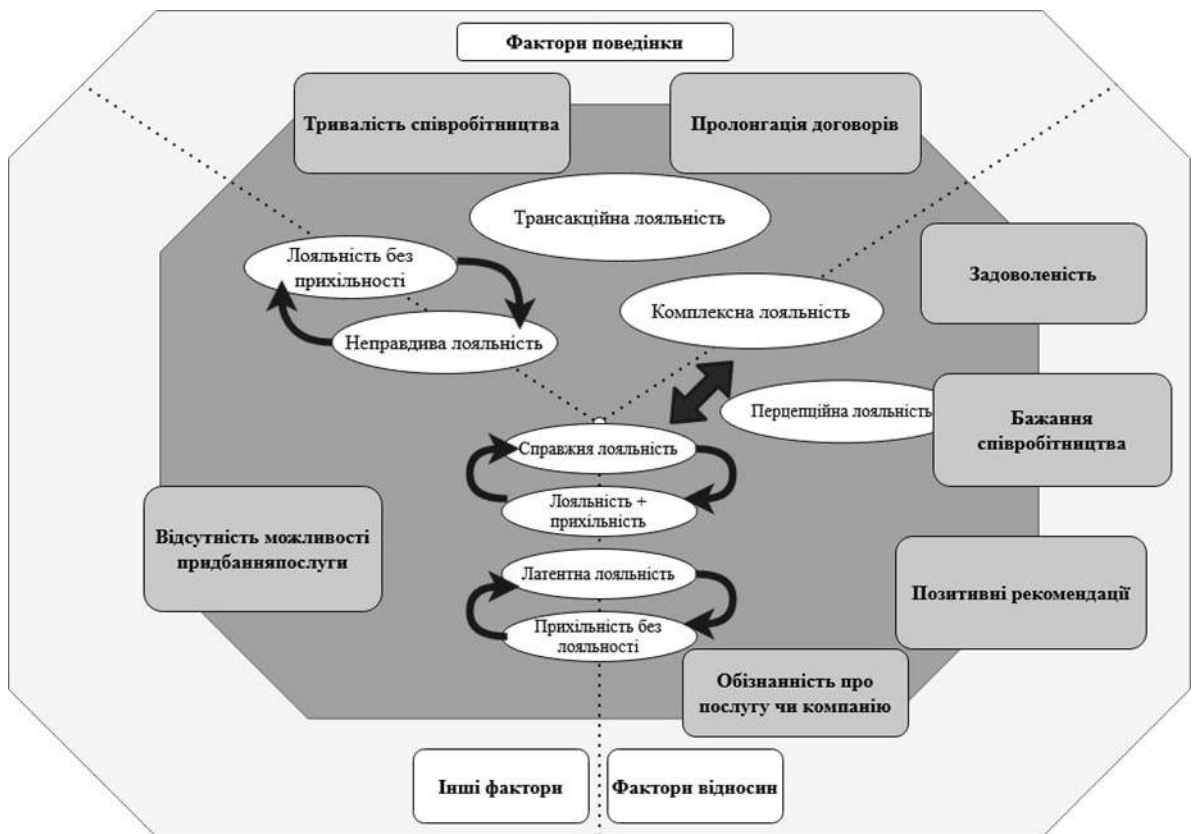


Рисунок 1.3 - Фактори, що впливають на економічну сутність і зміст споживчої лояльності.[30]

В якості основних принципів управління відносинами зі споживачами компанії слід виділити:

- унікальна пропозиція;
- персональна робота з клієнтами та гостями закладу;
- аналіз причин відтоку клієнтів;
- оперативність реагування на зміни в макро- і мікросередовищі;
- мотиваційні програми для персоналу організації за умови реалізації стратегії лояльності;
- формування бар'єрів, що перешкоджають придбання конкретної послуги конкурентів, шляхом здійснення реалізації стратегії лояльності

Отже, можна зазначити, що «управління лояльністю споживачів на ринку медійних послуг», це процес формування поведінкових вигод споживача і підвищення його задоволеності при ефективній взаємодії споживача і

постачальника, результатом якого є: позитивне ставлення споживача до постачальника медійних послуг, намір споживача надалі працювати з підприємством, і рекомендації споживача про позитивний досвід відносин. У період геополітичної нестабільності і відсутності економічного зростання, коли саме ефективне управління лояльністю дозволяє утримати споживачів в компанії.

## **1.2 Маркетинг партнерських відносин як основа управління лояльністю споживачів**

Робота з клієнтам на ринку медійних послуг показала, що традиційна концепція маркетингу не завжди відповідає вимогам успішного просування продуктів і послуг в медійній галузі. В кінці минулого століття була запропонована нова концепція просування послуг - маркетинг взаємовідносин. Еволюція визначення маркетингу взаємовідносин пройшла кілька етапів і продовжує розвиватися в даний час. Джагадіш Шез наполягав на необхідності визначення маркетингу як: "... націленого не на результат, а на процес, в якому цінності створюються, а не розподіляються" [35]. Пізніше, Джагадіш Шез, Атул Парватіяр і Чарльз Келлстадт дали власне визначення маркетингу взаємин як: "... процес залучення споживачів в спільну діяльність для створення і збільшення взаємної економічної цінності при найменших витратах" [35].

Маркетинг взаємовідносин має суттєві відмінності від традиційного маркетингу. Реклама і акції націлені на збільшення продажів. Зусилля маркетингологів більше спрямовані на просування продукту на ринок і залучення уваги споживача. Маркетингова активність не орієнтована на створення тривалих взаємин із споживачем, на відміну від активності маркетингу взаємовідносин. Традиційний маркетинг орієнтується на одноразову транзакцію між компанією і споживачем. Як результат, традиційний маркетинг називають транзакційним. Відмінності між транзакційним і маркетингом за Джоном Іганом взаємовідносин в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Відмінності між транзакційним маркетингом і маркетингом взаємовідносин [36]

Транзакційний маркетинг	Маркетинг відносин
Орієнтований на продаж	Орієнтований на утримання споживача
Підкреслює можливості продукту або послуги	Підкреслює вигоду від використання продукту або послуги
Направлений на єдиночасну вигоду	Спрямований на тривалі відносини
Низький рівень послуги	Високий рівень послуги
Достатній рівень контакту зі споживачем	Високий рівень контакту зі споживачем
Якість- справа виробника	Якість - справа всіх учасників процесу відносини зі споживачем
Розвиток підприємства залежить від внутрішніх зусиль	Розвиток компанії залежить від внутрішніх і зовнішніх зусиль
Сильна залежність від власних зусиль	Взаємодія з партнерами (networking)
Стандартизація	Гармонія з споживчими потребами і побажаннями
Зазвичай одноразовий контакт з споживачем	Контакт із споживачем орієнтований на взаємини, обмін знаннями та взаємне розуміння, з метою формування тривалих відносин

Однак не всі наукові концепції повністю підтримують обмеженість транзакційного маркетингу. Крісті, Гордон і Пенн вважають, що транзакційний маркетинг, незважаючи на недоліки, має "узагальнену складову" [37], яка може бути застосована до будь-якої маркетингової ситуації. Керуюча компанія, відповідно зі специфічними властивостями послуг, повинна провести аналіз застосування маркетингу взаємовідносин при продажу послуги споживачу. При

аналізі необхідно враховувати те, що "закриті" ринки - транзакційні, "відкриті" - придатні для взаємин. На першому етапі оцінюється можливість використання маркетингу взаємовідносин на основі масштабу часу і ступеня кастомізації / стандартизації відносин зі споживачем. На другому етапі рекомендується провести оцінку споживача з точки зору його намірів повторити транзакцію і проаналізувати можливість послуги мати тенденцію до формування взаємовідносин (навчання, супровід, підтримка функціонування, перехід на наступний рівень споживання).

Незважаючи на всі переваги маркетингу взаємин, концепція має свої виклики. Гаммессон визначає даний метод, як "зловити на гачок споживача", порівнюючи відносини між компанією і споживачем з "... рибалкою і спійманою рибкою" [39]. Сучасні інформаційні технології роблять все можливе, щоб "рибка не є зіскочила з гачка". Однак багато структур не підозрюють, що споживач може паралельно вибудовувати відносини з декількома керуючими компаніями і балансувати між декількома послугами різних постачальників для отримання максимальної вигоди. В цьому випадку можна говорити про фальшиву лояльності клієнта і фальшивому намір споживача вступати в тривалі стосунки з керуючою компанією.

Фальшивість намірів споживача може бути виключена при продуктивному і розуміючому підході значення маркетингу взаємин вищим менеджментом. Одна з причин фальшивої лояльності споживача, це низько оплачувана робота і погано навчений персонал відділу маркетингу і клієнтського сервісу. Такий персонал буде швидше використовувати традиційний маркетинг для отримання одноразової угоди, а не вибудовувати довготривалі стосунки зі споживачем, ґрунтуючись на потребах і побажаннях споживача. Тому вищий менеджмент повинен усвідомлювати, що маркетинг взаємовідносин це не нова мода, на яку треба переключитися, щоб не відстати від конкурентів, а парадигма, що вимагає конкретних кроків для її реалізації.

Таким чином, еволюція маркетингу взаємовідносин привела до корінних відмінностей маркетингу взаємин від концепції традиційного маркетингу.

Незважаючи на існуючі проблеми маркетингу взаємин, дана концепція маркетингу є найбільш перспективною для формування довгострокових відносин зі споживачем.

Розвиток тривалих взаємин із споживачем ґрунтується на певній маркетинговій стратегії взаємовідносин фінансового інституту і споживача. Головна мета стратегії - створити якісну послугу, яка забезпечить довгострокове споживче задоволення, що є необхідною умовою для формування споживчої лояльності. Стратегія довгострокових відносин зі споживачами включає в себе кілька етапів розвитку:

- збір і організація даних,
- аналіз даних,
- встановлення взаємовідносин зі споживачем
- супровід відносин.

Також важливі наступні етапи побудови стратегії:

- Створення єдиної бази даних клієнтів
- Ідентифікація та класифікація клієнтів
- Персоніфікація споживачів, а також кастоматизація послуг або продуктів шляхом персонального підходу до кожного споживача
- Диференціація споживачів в залежності від потреб і побажань
- Взаємодія зі споживачами
- Створення програм лояльності

При виборі стратегії формування тривалих взаємин важливо вибрати правильну топологію відносин. Топологія маркетингу взаємовідносин зазначено в таблиці 1.4.

Категоризація типологій взаємин із споживачем ґрунтується на соціальних, структурних та фінансових зв'язках / змістах. Соціальні зв'язки ґрунтуються на пропозиції додаткових соціальних послуг. Структурні зв'язки це технічна реалізація послуги, яка багато в чому служить бар'єром виходу споживача з відносин, внаслідок незручності і вартості зміни технологій / ресурсів. Фінансові зв'язки дають економічні вигоди (знижки на послугу, акції з розпродажу,

подарунки, перенесення частини оплати послуги за часом) споживачеві. Однак дані зв'язку не є кращими, тому що вони найменше стійкі і життєздатні при циклічності економіки.

Таблиця 1.4- Типологія маркетингу взаємовідносин [40]

Пропонована типологія	Типологічний критерій	Різниця між категоріями	Автор
Фінансові, соціальні та структурні зв'язки	Стратегія маркетингу взаємин визначається типом зв'язку між споживачем і продавцем послуги	Фінансові зв'язку генерують найменше конкурентну перевагу і низький фінансовий дохід. Соціальні та структурні зв'язки приносять вищий дохід	Бері, Пармасурам
Споживачеві пропонуються специфічні Пільги (кастомізація послуги), соціальні і / або психологічні Пільги	Споживач отримує три типи пільг: специфічні, соціальні, психологічні. Стратегія може концентруватися на одному з них	Специфічні пільги найменш важливі. Соціальні та психологічні важливіші. (Зняття стресу у споживача і підтвердження довіри і важливості споживача)	Гвінер, Гремлер, Бітнет
Економічне, соціальне та технічне утримання	Взаємовідносини вирішують проблеми, функціонують в розрізі утримання трьох відносин і сприяють обміну інформацією	Кожна з цих трьох областей створює конкурентну перевагу	Хакансон, Снехота,



Продовження таблиці 1.4

Пропонована типологія	Типологічний критерій	Різниця між категоріями	Автор
Економічне, соціальне та ресурсне утримання	Економічні, соціальні та ресурсні утримання є попередниками формування довіри споживача до фінансового інституту і намірів споживача до довготривалих відносин	Спостерігається умовна залежність між утриманнями економічна ресурсна - соціальна	Морган

Таким чином, при правильному розумінні вищим менеджментом концепції маркетингу взаємин, виборі ефективної стратегії і топології взаємин, можна успішно керувати споживчої задоволеністю і лояльністю, з метою утримання клієнтів можна успішно керувати споживчої задоволеністю і лояльністю, з метою утримання клієнтів.

Маркетинг взаємовідносин отримав бурхливий розвиток на початку двадцять першого століття, однак область дослідження підвищення ефективності маркетингу взаємовідносин, має суперечливі результати. Більшість дослідників згодні, що маркетинг взаємин формує тісні зв'язки зі споживачами, які збільшують продажі, прибуток і частку ринку компанії" [41]. Однак існує думка, що маркетинг взаємин може мати і негативний вплив на результати компанії. Так Де Вульф, Одеркеркен-Шредер, Якобус підтверджують що: деякі постачальники, що знаходяться в стані невизначеності і неправильного розуміння, що важливо для споживача, мають негативний результат використання маркетингу взаємин [42]. Тому важливо розуміння того, що хоче споживач і які саме чинники впливають на ефективність використання маркетингу взаємовідносин.

Палматір, Дант, Гревал і Іванс поділили ці фактори на три категорії: попередники (стратегії) маркетингу взаємин, медіатори (середина)

використовуються для розвитку взаємин, результати маркетингу взаємовідносин. Запропонована модель аналізу передбачає послідовне вплив однієї категорії на іншу. Дана модель зображена на рисунку 1.4 .



Рисунок 1.4 – Модель Данта, Гревала та Іванса [41]

Аналізуючи цю модель, дослідники роблять висновок, що для формування тісних взаємин між споживачем постачальником, стратегії "професіоналізму" і "комунікацій" є найбільш ефективними. Для формування споживчих зобов'язань, стратегії "інвестиції у відносини" і "частота взаємодії" відмінно впливають на довіру споживача. Тому стратегії маркетингу взаємин залежать від того, на який медіатор взаємин повинно бути вплив. Дослідники також роблять висновок, що жоден з медіаторів не може сформувавши основу тісних взаємин. Однак, стратегії "вигода у взаєминах", "залежність від постачальника" і "схожість, одноманітність" - найефективніші стратегії між споживачем і постачальником. Кожен з медіаторів має вузьку спрямованість, тому тільки коли все медіатори мають сильний вплив на результат взаємин, тоді і тільки тоді, відносини найбільш ефективні. Важливо відзначити, що тісні взаємини між постачальником і споживачем більш ефективно формують споживчий лояльність і покращують результативність продажів постачальника за таких умов:

- Пропонується послуга, а не продукт;
- Переважають інституційні продажі, а не роздрібна торгівля;
- Використовуються канали поширення, а не прямі продажі.

З цього можна зробити висновок, що маркетинг взаємин найбільш ефективний саме тоді, коли відносини відіграють головну роль в маркетинговій стратегії. Тому важливим є аналіз ефективності та доцільності використання

маркетингу взаємовідносин в тій чи галузі з застосуванням тієї чи іншої бізнес моделі.

Фактори, що впливають на ефективність маркетингу взаємин, представлені в таблиці 1.5

Таблиця 1.5-Фактори, що впливають на ефективність маркетингу взаємин [42]

	Конструкції	Визначення	Характеристики
Медіатори взаємовідносин	Обов'язки споживача	Бажання продовжувати відносини	Емоційні, поведінкові, почуття обов'язку і зобов'язання
	Довіра	Впевненість споживача в надійності і чесності постачальника	Благонадійність, прямота, правдоподібність, чесність
	Задоволеність відносинами	Емоційна прихильність споживача до постачальника, сформований за певний час	Задоволення відносинами, але не споживча задоволеність
	Якість відносин	Оцінка прихильності у відносинах, наскільки тісні зв'язки	Емоційна близькість і сила у взаєминах
Стратегії взаємовідносин	Вигода відносин	Отримані вигоди включаючи: збережений час, зручність, допомога, якість прийняття рішень	Функціональні і соціальні вигоди, а також премії, подарунки та знижки.
	Залежність від постачальника	Оцінка цінності послуг постачальника, при наявності даних послуг у альтернативних постачальників	Відносна і асиметрична залежність, вартість зміни постачальника, дисбаланс сил
	Інвестиції у відносини	Інвестиції постачальника: час, зусилля, ресурси для побудови відносин	Підтримка, подарунки, інвестиції, ресурси, програми лояльності

Продовження таблиці 1.5

	Конструкції	Визначення	Характеристики
Стратегії взаємовідносин	Професіоналізм постачальника	Частота, якість, кількість інформації циркулюючої між споживачем і постачальником	Конкурентоспроможність, можливості, навички
	Комунікації	Загальне в культурі, цінностях, цілях, статус у споживача і постачальника	Двосторонній, партнерський обмін інформацією
	Схожість	Час, протягом якого відносини існують	Культурна спільність між продавцем і споживачем, однакові цінності
	Продовжуваність відносин	Кількість ітерацій в одиницю часу між партнерами	Як довго споживач і постачальник мають відношення
	Частота взаємодії	Кількість ітерацій в одиницю часу між партнерами	Інтенсивність взаємодії
	Конфлікт	Рівень розбіжностей між споживачем і постачальником	Відчувається конфлікт, але нефункціональний конфлікт
Результати	Очікування продовжуваності	Наміри споживача продовжувати відносини в майбутньому, що передбачає покупки з боку споживача	Наміри покупок і продовження відносин
	Рекомендації	Шанси того, що споживач порекомендує продукт або послугу іншому споживачеві	Рекомендації з вуст в уста
	Споживча лояльність	Комплексна і багатовимірна, що включає наміри, відносини і результативність постачальника	Поведінкова лояльність і партнерська лояльність

Продовження таблиці 1.5

	Конструкції	Визначення	Характеристики
Результати	Результативність постачальника послуг	Збільшення продажів, частка ринку, збільшення прибутку	Ефективність бізнесу
	Кооперація	Координовані і взаємодоповнюючі дії між партнерами для досягнення загальних цілей	Об'єднані зусилля

Ще один висновок, який був зроблений дослідниками, що при формуванні взаємовідносин дуже важливий індивідуальний контакт. Саме відносини між конкретною людиною, що представляє інтереси компанії при продажу продукту і послуги і споживачем, приносять більш високі результати, ніж відносини між компанією і споживачем.

Як стверджують Хамільтон і Шерман, в соціально-психологічній теорії порівняння індивідуума і групи існують фундаментальні відмінності вражень, сформовані індивідуумом або групою, навіть якщо враження ґрунтуються на однаковій інформації та на однаковому поведінці індивідуума і групи [43]. Тому важливість спеціально виділеного продавця послуги конкретному споживачеві - значна.

Таким чином, ефективність маркетингу взаємин багато в чому залежить від правильно обраної стратегії формування медіаторів відносин. Тільки в разі, коли всі медіатори взаємин - довіру, зобов'язання споживача, якість і задоволеність відносин сформовані повноцінно, ефективність взаємовідносин досягає свого піку, що також підтверджує факт верховенства відносин в маркетингової стратегії компанії на ринку медійних послуг.

### 1.3 Формування стратегії управління лояльністю споживачів

Розвиток маркетингу на сучасному етапі відрізняється орієнтацією на маркетинг взаємин. Згідно даним напрямком основні зусилля компанії, як правило, направляються не на короткострокові результати конкретної операції, а на встановлення взаємовигідних в довгостроковій перспективі відносин зі споживачем.

Аналіз інформації свідчить про те, що найбільше увагу проблемі формування лояльності клієнтів організацій приділяється в контексті концепції маркетингу відносин, висуває утримання існуючих клієнтів в якості головної цільової та аксіологічної установки. В цілому дослідження даного питання свідчить, що розгляд маркетингу взаємин повинно бути в рамках взаємодії організації з клієнтом, заснованому на взаємовигідній співпраці і направленому на формування лояльності клієнта шляхом обґрунтування, розробки та реалізації заходів.

Аналіз найвідоміших підходів зарубіжних авторів до використання лояльності клієнтів при формуванні управлінських рішень дав змогу виявити принципи управління лояльністю клієнтів:

1. Диференційована пропозиція - головним чинником лояльності є пропозиція, що має унікальну цінність для споживача. Довести лояльність до товару (послуги), не маючи конкурентних відмінностей, практично неможливо;

2. Відбір споживачів з високим рівнем внутрішньої лояльності - соціально-демографічні характеристики, такі як стать, вік, соціальний статус, дохід тощо впливають на початкову схильність споживачів до зміни постачальника. Відповідно, завдання компаній (фірм) полягає у визначенні для галузі споживачів, здатних бути найбільш лояльними до соціально-демографічних та психографічних характеристик;

3. Диференціація роботи з клієнтами - найбільш лояльні та вигідні клієнти заслуговують більше привілеїв, ніж найменш лояльні та найменш вигідні;

4. Моніторинг показників міграції споживачів - найболючіший удар по доходу компанії завдають клієнти, які змінили структуру споживання - скорочення та нерегулярні відвідування. Зусилля, спрямовані на запобігання навіть невеликим скороченням споживчих витрат, у десять разів ефективніші за заходи, переслідуючи лише одну мету - утримати існуючого клієнта

5. Мотивація всіх співробітників - підвищення лояльності серед споживачів неможливе лише одним підрозділом організації, це повинно бути одним із пріоритетів на рівні управління, вся компанія повинна бути орієнтована на клієнта;

6. Комутаційні бар'єри - поряд із підвищенням рівня задоволеності споживачів та якості обслуговування, також необхідно створювати паралельні високі бар'єри для комутації, одним із видів, які є програмами лояльності.

Прагнення до залучення постійних клієнтів передбачає збільшення ступеня лояльності, як правило, за рахунок рухомий групи, хто не визначився споживачів. Компанії необхідно не просто задовольнити споживача, але перевершити його очікування, оскільки частково задоволений споживач з високим ступенем ймовірності може переключитися на марку конкурента

Споживач при цьому вважає, що він трохи втратить і в разі подальших пошуків зможе здійснити більш вигідну покупку. Тому компанії намагаються сьогодні не тільки залучити нових клієнтів, а й утримати споживачів, стимулюючи їх повторні покупки. Стратегічний курс на підвищення лояльності дозволяє організації зберегти і примножити кількість постійних клієнтів і перешкоджає їх догляду.

В процесі розробки стратегії лояльності необхідно досить часто звертатися до різних критеріями цінності, і в цьому полягає її ключова особливість в порівнянні з іншими типами стратегій, яка накладає свій відбиток на ряд аспектів і зміст окремих етапів роботи. В цілому, при створенні стратегії управління лояльністю необхідно керуватися всіма основними принципами стратегічних розробок, включаючи системність, цілеспрямованість і інтерактивність.

Процес розробки управління лояльністю зображено на рисунку 1.5 Далі буде розглянуто більш детально кожен з етапів розробки даної стратегії.

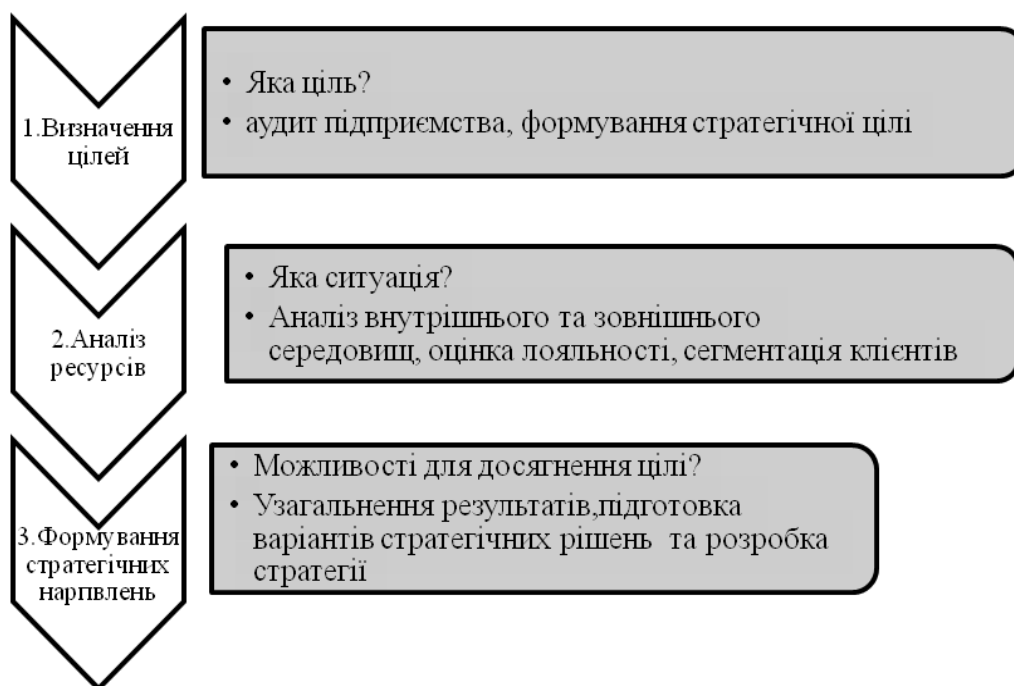


Рисунок 1.5- Процес розробки стратегії лояльності споживачів [розроблено автором]

На рисунку 1.5 зображено процес розробки стратегії та сформовано 3 етапи її побудови.

1-й етап (визначення цілей) є основним для створення будь-якої стратегії. Зазвичай в його рамках вивчаються базові аспекти діяльності організації (місія, спосіб ведення бізнесу, основні види діяльності), на основі чого вибираються перспективні напрямки для наступної розробки і формується стратегічна мета. Відповідно, тут розглядається етап життєвого циклу організації, її бізнес-модель, а також наявні у неї ключові компетенції, які вносять ясність в розуміння можливостей і допомагають правильно вибрати стратегічне направлення. На цьому етапі проводиться аудит підприємства.

Що стосується глобальної мети стратегії лояльності, то в загальному вигляді її можна визначити, як посилення позицій компанії (отримання конкурентних переваг, зміцнення стійкості тощо) в певній перспективі за рахунок



розвитку лояльності споживачів та організації довгострокового взаємовигідного співробітництва з певними клієнтами. Проте, кожна організація повинна індивідуально сформулювати свою стратегічну мету, в залежності від умов бізнесу і власних прагнень, по можливості, додатково конкретизуючи її за допомогою кількісних або якісних показників досягнення.

2-й етап (аналіз ресурсів) – найбільш важливий в процесі формування стратегії, адже його результати дуже впливають на результативність майбутньої стратегії. Даний етап складається з зовнішнього і внутрішнього аналізу середовища, де описуються фактори, що впливають на оточення підприємства та на її ресурси. Під час розробки стратегії управління лояльністю, велику увагу треба приділяти аналізу клієнтського профілю - в формі диференціації клієнтів за ознакою їх цінності для підприємства. В основу ідеї диференціації закладений безперечний факт, що далеко не всі споживачі в рівній мірі важливі для компанії.

Таким чином, аналіз клієнтських сегментів є необхідною умовою для формування цінності клієнтської бази, що представляє собою один з ключових питань нової стратегії. Як інструмент для вирішення цього завдання доцільно використовувати модель, запропоновану Дж. І. А. Каррі «споживчу піраміду».

Основний принцип, який закладений в даному методі - правило Парето, яке відносно досліджуваного питання свідчить, що «20% споживачів купують 80% продукції, і що приблизно 20% продажів приносять 80% доходу». Іншою особливістю піраміди Каррі є гнучкість в можливості вибору критеріїв, за якими здійснюється сегментування. Найбільш популярними варіантами є показник прибутку в розрахунку на одного клієнта, проте, в залежності від виду і способу ведення бізнесу, споживчі групи можуть бути виділені і за іншими ознаками.

Таким чином, піраміда Каррі дозволяє виявити цільові клієнтські сегменти, які є особливо вигідними для компанії, і на роботу з якими повинні бути сфокусовані всі її ресурси і стратегічні зусилля. Однак вона в основному націлена на вивчення активної частини наявної клієнтської бази, але в стратегічному розрізі організації можуть бути потенційні групи споживачів - ті, які зараз складають пасивну частину клієнтської бази або ті, які взагалі не є її клієнтами,

але присутні на галузевому ринку.[46] Формування цінності клієнтської бази на основі споживчої піраміди Каррі з урахуванням відповідних доповнень представлено на рисунку 1.6.

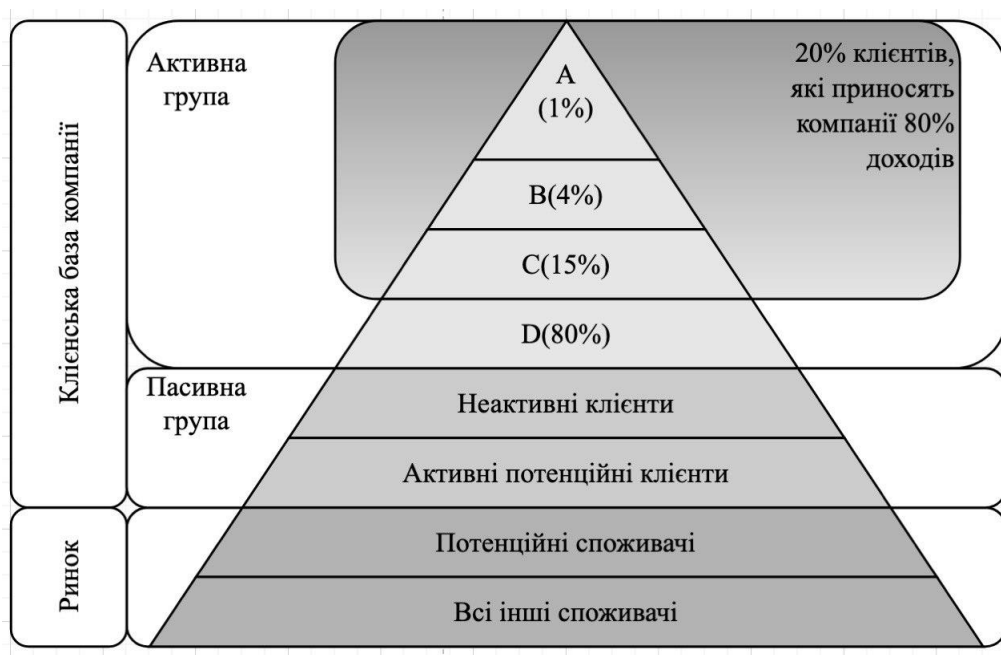


Рисунок 1.6- Цінність клієнтської бази [45,46]

Треба особливо відзначити моменти, які корисні при практичному використанні розглянутого методу:

1. При виборі критерію прибутковості важливо пам'ятати, що треба враховувати саме економічний прибуток, тобто треба враховувати всі витрати, включаючи маркетингові та інші трансакційні витрати по тим же операціях.

2. Компанія може зіткнутися з певними труднощами при аналізі пасивної групи клієнтської бази і загального ринкового потенціалу, не маючи в наявності достовірних даних щодо них. В цьому випадку допустимо скористатися методом експертних оцінок.

Далі на другому аналітичному етапі розробки стратегії управління лояльністю, здійснюється аналіз зовнішнього оточення організації. При цьому в дослідженнях важливо дотримуватися заданий вектор, і їх результати повинні акумулювати інформацію щодо можливості реалізації клієнтоорієнтованого напрямку. Наприклад, в рамках оцінки конкурентного середовища треба з'ясувати, які переваги є у конкурентів в плані клієнтського обслуговування, які

альтернативні ціннісні пропозиції (технології, продукти, сервісні послуги), які можуть бути більш привабливі для ключових клієнтських сегментів підприємства. Також на даному етапі розробки стратегії управління лояльністю необхідно провести розрахунок рівня лояльності споживачів, який є до моменту впровадження стратегії лояльності.

Для оцінки ефективності програми лояльності необхідно розробити систему ключових показників В якості лояльності можуть виступати різні показники. Ф. Райхельд розробив рейтинг основних показників економічної оцінки ефективності лояльності. На рисунку 1.7 зображено ієрархія показників для оцінки економічного ефекту лояльності.

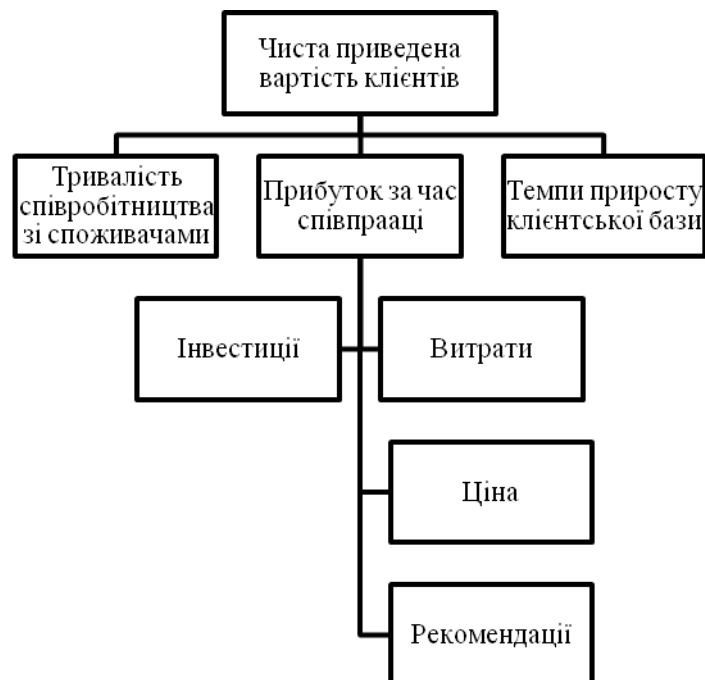


Рисунок 1.7- Ієрархія показників для оцінки економічного ефекту лояльності[21]

Приведена вартість клієнтів являє собою приведену вартість отриманого прибутку за весь період обслуговування від відрахування витрат на залучення клієнта. Показники тривалості співпраці і прибутку пов'язані з приведеної вартості вже існуючих клієнтів. Третій показник динамічного приросту клієнтів в майбутньому, оскільки приведена вартість включає в себе також потік цінності від додатково залучених клієнтів.

Ефективність лояльності також може бути оцінена з точки зору нематеріальних активів компанії. Зокрема, велике значення може мати деталізування клієнтів. На основі докладної клієнтської бази даних можна отримати великий кількість достовірних відомостей. Іншим важливим елементом лояльності може стати зростання репутації і безпосереднє збільшення лояльних клієнтів. Незважаючи на складність кількісної оцінки даних, їх роль перевершує значущість матеріальних активів.

Далі розглянемо інші показники та методи оцінки лояльності, які можуть бути використанні в ході даної роботи. Традиційними підходами в оцінці задоволеності споживачів є індекс задоволеності споживачів Customer Satisfaction Index. (CSI) і чистий індекс промоутера Net Promoter Score (NPS).[15]

Найпопулярнішим методом визначення лояльності споживачів є Net Promoter Score (NPS), або індекс лояльності споживачів. Цей класичний спосіб не вимагає великих витрат і відмінно підходить як для малого бізнесу, так і для B2B-компаній. У 2003 році в журналі Harvard Business Review була опублікована методика, автором якої є Фредерік Райхельд.

Перевагами цього методу є:

- Простота - метод не вимагає спеціального обладнання і складного аналізу.
- Оперативність - організувати і провести дослідження можна протягом декількох днів.
- Вимірність - результати, отримані в ході дослідження, легко порівняти з показниками інших підприємств галузі, а також простежити зміну індексу лояльності з плином часу.

Методика складалася всього з одного питання: «Оцініть, наскільки велика ймовірність, що ви порекомендуєте нас своїм колегам, друзям або знайомим?»

Оцінка проводиться за десятибальною шкалою, що дозволяє розділити респондентів на групи:

10 або 9 балів - промоутери, клієнти, які задоволені співпрацю і готові просувати вас.

8 або 7 балів - нейтральні. З цими клієнтами необхідно працювати, щоб поліпшити їх враження і підвищити лояльність.

6 і менше балів - критики. Ці люди залишилися незадоволені співпрацею з вами. Їх критика найбільш важлива, так як дозволяє виявити слабкі місця компанії і провести своєчасні роботи по їх усуненню.

Щоб дізнатися NPS, необхідно визначити процентні частки промоутерів і критиків від загального числа опитаних, а після знайти різницю між першим і другим числом - це і буде значенням індексу споживчої лояльності.

Значення даного індексу лежить в діапазоні від мінус 100% до 100%, однак обидва крайні варіанти малоймовірні. Відповідно до думки автора методики, середнє значення NPS - 16%, однак для великих відомих брендів він може перевищувати і 75%. Розумно порівняти показник NPS з показниками конкурентів, це дасть більш ясну картину.[19]

Знати значення індексу добре, але цього недостатньо для розвитку, тому часто методику доповнюють ще двома питаннями:

- «Чому ви поставили саме цей бал?»
- «Що ми можемо зробити, щоб наступного разу ви поставили нам більш високу оцінку?»

Для визначення індексу лояльності споживачів можна використовувати різні канали комунікації: особисте опитування, телефонний дзвінок, анкета в місці продажів, опитування на сайті, e-mail-розсилка, але найбільшою результативністю володіють способи, де здійснюється безпосередня комунікація з клієнтом - телефонний і особисте опитування. Найменший відсоток відповідей мають опитування на сайті і розсилка.

Методика CSI, яка зображена на рисунку 1.8 дозволяє оцінити вплив значної кількості факторів на задоволеність споживачів і забезпечує сильну кореляцію індексу з економічними показниками бізнес-систем. Кожен з показників-факторів, що використовуються при оцінці сприйманого якості має значимість, тобто ступінь важливості даного показника для споживача. В рамках використовуваної при побудові CSI методики важливість того чи іншого фактору

для споживачів з точки зору їх задоволеності визначається в результаті статистичної обробки даних, тобто показує дійсні, а не декларовані відмінності між факторами.[52] Фактори споживчої задоволеності мають виражену галузеву специфіку, їх аналіз дозволяє виявити конкретні вихідні моменти для вдосконалення маркетингу.

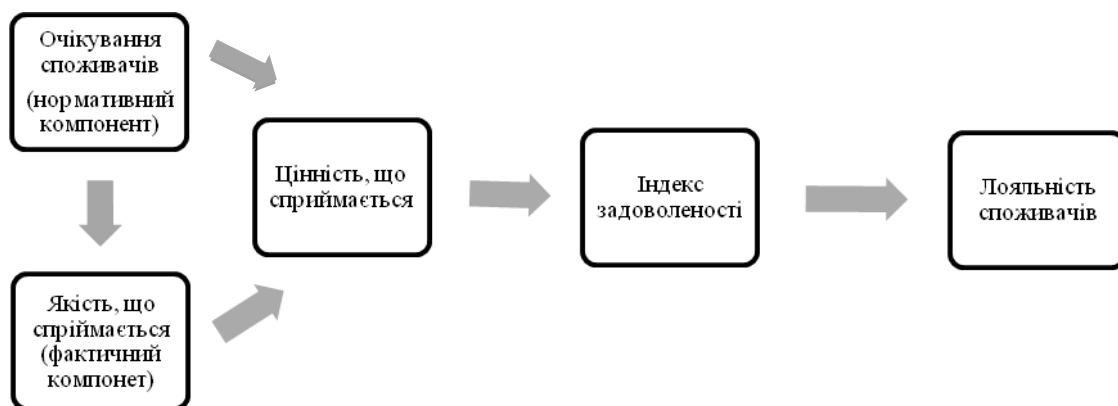


Рисунок 1.8 Базова модель індексу задоволеності споживачів (CSI) [52]

Сприймається якість товару включає два елементи: якісні характеристики самого продукту і елементи, пов'язані з процесом споживання. Під задоволеністю споживача розуміється результат складного психологічного процесу зіставлення, коли споживач порівнює свій досвід споживання товару або послуги зі стандартом (ідеальним уявленням про товар).

Рівень задоволеності (вимірюється в балах від 0 до 100) показує оцінку споживачами даного показника. Чим вище значення даного показника, тим більше задоволені споживачі. Середні значення зазвичай потрапляє в інтервал від 60 до 75. При зіставленні середніх значень по підприємствах, істотною є різниця в 2 бали

Також для оцінки лояльності можна використовувати такий показник як CRR. CRR (Customer Retention Rate)- показник, що визначає кількість лояльних споживачів. Відстеження CRR - важливе завдання для будь-якого бізнесу,

заснованого на повторних продажах з високою частотою транзакцій або абонентське обслуговування. CRR може розраховуватися в залежності від потрібного вам періоду: щотижня, щомісяця, щороку.[59]

Формула розрахунку цього показника зазначена у формулі 2.1.

$$CRR = \frac{\text{Кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{Кількість нових клієнтів}}{\text{Кількість клієнтів на початку періоду}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Ще один метод вимірювання лояльності був запропонований Робертом Макмулланом. В основі його методу лежить опитування споживачів на підставі анкети, яка включає в себе певну шкалу запропонованих відповідей. Технологія вимірювання лояльності за допомогою певної шкали дозволяє порівнювати різні відповіді в різні проміжки часу, що дає можливість визначати стійкість лояльності. Роберт Макмуллан пропонує процес, що складається з п'яти фаз для формування шкали лояльності.[44]

Перша фаза формування шкали лояльності полягає в тому, щоб визначити основні характеристики операційної сфери формування лояльності. Роберт Макмуллан визначає шість таких характеристик. Перша характеристика - філософське визначення покупки, як події не випадкового, а засновує на преференції альтернативного вибору. Друга характеристика - поведінкова складова покупки, яка ґрунтується на відношенні споживача до постачальника. Третя - поведінка споживача протягом певного інтервалу часу. Існування намірів споживача повторити покупку дає індикацію формування лояльності. Четверта характеристика - опис процесу прийняття рішення споживачем про покупку. П'ята - відбувається процес формування лояльності споживача в наступній послідовності: пізнання, вплив, волевиявлення, дія. Остання характеристика - рішення про покупку - процес психологічного та оціночного характеру.

Друга фаза формування шкали лояльності полягає в розробці питань для анкети вимірювання лояльності. Питання повинні представляти собою сукупність сприятливих і несприятливих умов, які споживач повинен оцінити з точки зору згоди або незгоди. В питання необхідно відображати ставлення і інтерес

споживача до того чи іншого умові. Це допомагає сегментувати споживачів і згрупувати їх відповіді.

Третя фаза полягає в тому, щоб вибрати з усіх запропонованих питань саме ті, які відповідають концепції лояльності найбільш точно. Також необхідно згрупувати питання по групах. Групи формуються на підставі концепції формування лояльності у споживача. Перша група питань ставитися до когнітивного процесу споживача, друга група до елементів впливу на споживача, третя до волевиявлення споживача, і остання до дій споживача. Роберт Макмуллан первинно сформулював 122 питання, але відібрав лише 28 питань

Четверта фаза - безпосереднє пропозицію питань в складі анкети різних груп споживачів. Ключовий момент для збільшення активності споживачів в заповненні анкет і одержанні не спотворених відповідей - фінансова мотивація споживачів. Якщо виплатити символічну суму грошей споживачеві за витрачений час при заповненні анкети, то споживач відповідає на прохання взаємністю.

П'ята фаза і остання - підрахунок відповідей споживачів і аналіз даних. При підрахунку пропонується розділити споживачів на три групи в залежності від суми балів по кожному питанню - споживачі з низькою лояльністю, середньої лояльністю і високою лояльністю. Рекомендується не аналізувати абсолютне значення, а швидше порівняльне значення. Для цього необхідно побудувати розподільчу функцію і порахувати кількість лояльних споживачів, які будуть входити в групу з найбільш високою сумою балів.[44]. Анкета для медійного агенства наведена у додатку А.

Таблиця 1.6 - Шкала чинників залежності лояльності

Фактор	Питання
Стійкість лояльності	1-12, 14, 20-27
Уразливість лояльності: ціноутворення	7,8,13,15,22,25,26,28
Уразливість лояльності: клієнтський сервіс	16-19

Як видно з таблиці 1.6, перший фактор показує, наскільки стійка лояльність споживача. Відповіді на групу питань даного чинника демонструють обізнаність



споживача, пунктуальність постачальника, наявність сприятливих умов в офісі постачальника, доступність організації зустрічі з постачальником, а також емоційні якості споживача: лояльність, задоволення і бажання рекомендувати. Підрахувавши суму балів на вищевказані питання для кожного споживача, а потім, склавши індивідуальні результати, можна зробити висновок про стійкість лояльності.

Другий фактор відповідає на питання про уразливість лояльності споживача, в залежності від цінності послуги при поточній ціні на послугу. Постачальник, оцінюючи відповіді споживача, може зробити висновок про правильне ціноутворення на послугу відповідно до її якості, задоволенні споживача ціною і якістю послуги, наміри споживача змінити постачальника при певних змінах ціни і якості послуги. Даний фактор підказує постачальнику, наскільки вразливою є лояльність споживача в залежності від ціни і якості послуги.

Третій фактор показує, наскільки вразливою є лояльність споживача в залежності від появи на ринку конкурента, клієнтський сервіс якого буде відрізнятися за якістю, кількістю і новизні. Питання оцінюють поведінку споживача при появі на ринку нової, альтернативної компанії, якість і новизна послуг якої є вище, а продуктова лінійка ширше, ніж в компанії споживача. Оцінюється можливість прийняття рішення споживачем вибрати нового постачальника медійних послуг, з більш високим рівнем клієнтського сервісу, при цьому припинивши відносини з поточним постачальником. Даний фактор підказує сервісному центру, наскільки вразливою є лояльність споживача в залежності від появи на ринку альтернативних конкурентів з більш просунутим клієнтським сервісом.

Можна зазначити, що вимір лояльності на основі анкетних даних має свої недоліки. Споживач може поставитися байдуже до анкетування, безвідповідально, або продемонструвати покірність, що в кінцевому підсумку призведе до спотвореним вимірам лояльності.

На останньому етапі-підготовки альтернатив, орієнтованих на управління взаємовідносинами з встановленими раніше клієнтськими сегментами, можна використати роботу Ф. Баттла, в якій визначено сім основних стратегічних напрямків в цій області:[53]

1.Початок взаємин. Необхідно детально продумувати формат початкової взаємодії, оскільки створення позитивного першого враження у перспективного клієнта часто має вирішальне значення для можливості продовження відносин. Саме тому в компанії повинні бути чітко сформульовані правила спілкування з новими клієнтами, а також підготовлений пакет відповідних презентаційних матеріалів.

2.Захист взаємин. Стратегія націлена на збереження і зміцнення відносин з клієнтами (особливо найбільш важливими для організації і цікавими для конкурентів), а тому даний напрямок є одним з ключових в рамках роботи з клієнтами. Тут важливим є не тільки вироблення особливих програм клієнтської лояльності, а й відповідна націленість багатьох бізнес-процесів організації

3. Поліпшення якості відносин. Направлено на підвищення прибутковості клієнта - як за рахунок загального розширення обсягу співпраці, так і ретельного індивідуального підходу до його потреб. В рамках роботи по збільшенню частоти і розширення асортименту клієнтських покупок.

4. Реорганізація відносин. Застосовується тоді, коли клієнт стає збитковим або не дуже вигідний для підприємства, проте ця ситуація піддається коригуванню через зміну способу взаємин. Так, якщо раніше прийнятий формат роботи з клієнтом вимагає від компанії значних ресурсів, то необхідно знайти можливість зниження витрат на його обслуговування.

5. Максимізація прибутковості відносин. Застосовується тоді, коли взаємини з клієнтом по будь-якої причини наближаються до стадії завершення (наприклад, вичерпана потреба послугах компанії, прийнято рішення про відхід до конкурента тощо.). Необхідно оптимізувати і основні зусилля компанії сфокусувати на збереженні поточного рівня прибутку.

6. Повернення клієнта. У разі відходу клієнта до конкурента першочерговим завданням компанії є виявлення і аналіз причин припинення співпраці, що важливо як для визначення власних недоліків, так і для розуміння подальших дій щодо втраченого клієнта. Якщо ситуація стосується одного з ключових клієнтів, стратегічно важливого для компанії, необхідно докласти всіх зусиль для його повернення. Однак в ситуації, коли витрати на повернення клієнта перебивають його прибутковість, боротьба за такого споживача стає недоцільною, і від нього варто відмовитися.

7. Припинення відносин. Даний напрямок є цілком дієвим з точки зору управління бізнесом і досягнення компанією поставлених стратегічних цілей. Так, у разі якщо витрати на обслуговування клієнта вище одержуваного прибутку, і ймовірність зміни цієї ситуації в перспективі невелика, для компанії має сенс відмовитися від такої співпраці і переорієнтувати свої ресурси на більш дохідні групи споживачів.

Перераховані стратегічні напрямки можуть застосовуватися для формування індивідуальної клієнтоорієнтованої стратегії в залежності від конкретних умов і цільових установок.

Також при розробці та виборі рішень, пов'язаних з формуванням і налагодженням внутрішньоорганізаційні процесів з метою успішної реалізації стратегії, можна використовувати метод управлінської діагностики - «Моделі 7S», яка допомагає оцінити перспективи їх життєздатності в умовах конкретної компанії. На рисунку 1.9 зображена модель «Моделі 7S»

Дана модель розглядає цінність організації через якість взаємодії двох груп її найважливіших елементів: «жорстких» (раціональних: стратегія, структура, система) і «м'яких» (емоційних: навички, персонал, стиль відносин), і в разі виявлення проблем узгодженості цих організаційних складових своєчасно вжити адекватних заходів.

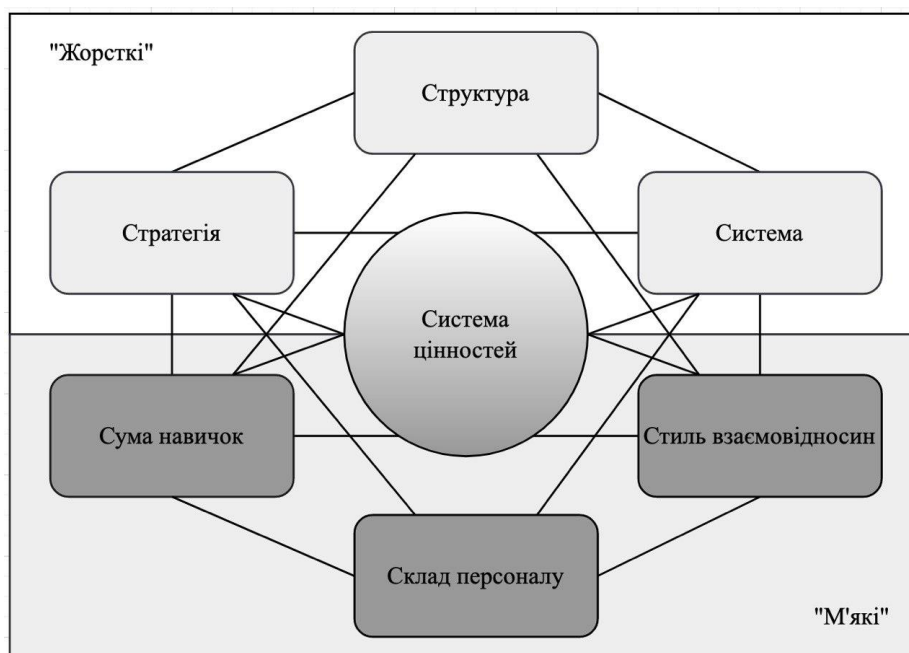


Рисунок 1.9- Модель 7s [54]

Отже, нами була сформована методологія стратегії управління лояльністю. А також розглянуто різні моделі цінності та оцінки лояльності.

### Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто поняття «лояльності». Було проаналізовано вітчизняних та зарубіжних авторів, а також було запропоновано власне визначення поняття лояльності. Було виділено, які види лояльності можуть бути присутніми у медійному агентстві. Також було розглянемо методи лояльності та проведена їх класифікація- емпіричні та математичні методи.

Було виявлено які фактори впливають на економічну сутність і зміст споживчої лояльності та було запропоновано принципи управління відносинами зі споживачами. Також було детально розкрито поняття маркетингу відносин та розглянуто фактори, що впливаю на маркетинг відносин. Було розглянуто принципи управління лояльності та запропоновано процес розробки управління лояльністю споживачами. Було розглянуто моделі та показники оцінювання лояльності, а також приведена ієрархія показників для оцінки економічного ефекту лояльності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Аналіз медійного ринку України**

Ринок реклами є частиною економічної системи, функціонує в єдності з іншими ринками і розвивається в рамках загальних законів ринкової економіки, забезпечуючи суспільну потребу в рекламні послуги. У 1980-1990-і рр. відбулося активний розвиток рекламної індустрії практично по всьому світу [49]. Особливо активно цей процес протікав в країнах Центральної і Східної Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Інтенсивний розвиток підприємництва сприяє появі нових учасників товарних ринків, які гостро потребують просування своїх товарів і послуг в умовах високої конкуренції. Поява нових інформаційних і комунікаційних технологій змінює споживчу поведінку, тому традиційні рекламні засоби більше не досягають очікуваного впливу. На зміну їм приходять цифрові і інтегровані маркетингові комунікації, які дозволяють точніше сегментувати цільові аудиторії і багатоканальний впливати на них. Оскільки реклама є незмінним супутником людини і зачіпає майже всі сфери людських відносин, ринок реклами реагує на всі зміни, що відбуваються в суспільстві та економіці, трансформується і динамічно розвивається.

Карантин обрушив рекламний ринок України. Багато компаній вимушено скоротили і оптимізували бюджети. Але інтернет-реклама змогла пережити кризу практично безболісно. Згідно з оновленими прогнозами Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) на липень 2020 року об'єм digital реклами України збільшився на 9%.[56]

Так, в традиційному підведенні підсумків півріччя взяли участь профільні індустріальні медіа асоціації та експерти. Після опитування ВРК змогла також порівняти, наскільки змінилися прогнози обсягів рекламного ринку в порівнянні з тими, які вона робила в грудні 2019 року. Обсяг рекламного медіа ринку України зазначено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Обсяг рекламного медіа ринку України 2020[56]

	Підсумки 2019 р., млн грн	Прогноз на 2020 р., млн грн, грудень	Відсоток зміни 2020 до 2019, грудень	Прогноз на 2020 р., млн грн, липень	Відсоток зміни 2020 до 2019, липень
<b>ТВ-реклама, всього</b>	<b>11 526</b>	<b>13 325</b>	<b>16%</b>	<b>12246</b>	<b>6%</b>
Пряма реклама	10 0890	11 600	15%	10 593	5%
Спонсорство	1 438	1 725	20%	1 653	15%
<b>Преса</b>	<b>1850</b>	<b>2099</b>	<b>13,5%</b>	<b>1 478</b>	<b>-20%</b>
Радіо	717	839	17%	717	0%
<b>ООН Media, всього</b>	<b>4 240</b>	<b>4 990</b>	<b>18%</b>	<b>3 042</b>	<b>-28%</b>
Зовнішня реклама	3 283	3 779	15%	2 304	-30%
Транспортна реклама	600	660	10%	357	-41%
DOOH	205	383	86%	290	41%
Indoor реклама	152	168	11%	91	-40%
<b>Реклама в кінотеатрах</b>	<b>58</b>	<b>70</b>	<b>20%</b>	<b>20</b>	<b>-65%</b>
<b>Digital (Internet)</b>	<b>6 379</b>	<b>7 120</b>	<b>24%</b>	<b>6 980</b>	<b>9%</b>
<b>Всього рекламний медіа ринок</b>	<b>24 770</b>	<b>28 433</b>	<b>18%</b>	<b>24 483</b>	<b>+1%</b>

З таблиці 2.1 видно, що вплив світової пандемії COVID-19 найбільше відбився на рекламі в кінотеатрах, в зв'язку з тимчасовим припиненням роботи закладів. Також присутній істотне скорочення обсягів реклами в ООН Media і друкованих ЗМІ. Незначна стагнація є в сегменті радіо. Їх обсяги реклами майже не змінилися в порівнянні з 2019 роком.[56]

Що стосується інтернет-реклами, то тут спостерігається зростання до 9%. При збереженні поточних трендів збільшення обсягів ринку буде відбуватися поступово до кінця року. Він торкнеться банерну, адаптивно-медійну, контекстну і пошукову реклами.

Не зважаючи на скорочення об'ємів ООН реклами в квітні-травні 2020 в зв'язку з початком пандемії, з літа почалося відновлення об'ємів розміщеної реклами. Особливо приріст збільшився через політичні кампанії, щодо виборів восени 2020 року.

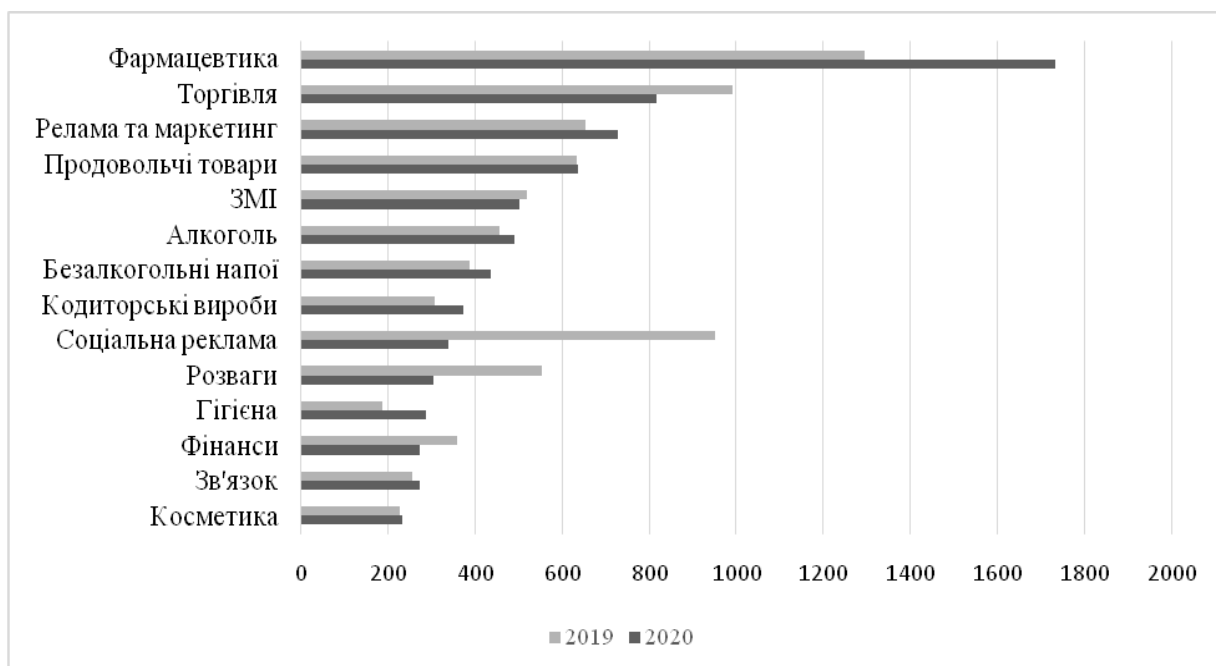


Рисунок 2.1- Ринок по категорія 1 половина 2019 та 2020 року (найбільше млн. гривень інвестицій у рекламу)[55]

З рисунку 2.1 можна побачити, що найбільший приріст інвестицій серед галузей у сфері ліків. Це зумовлено пандемією COVID-19, що збільшив попит на ринку фармацевтичних засобів. Суттєве зменшення можна помітити у соціальній та сфері розваг. Загалом, інвестиції в інших галузях суттєво не змінилися.

На рисунку 2.2 зображено ключові галузі телевізійної реклами у 2019 році.



Рисунок 2.2 - Ключові галузі телевізійної реклами у 2019 році.[55]

Можна побачити, що ключовою галуззю в телевізійній рекламі є фармацевтична галузь, яка займає 31% частки голосу в повідомленнях. Це зумовлено тим, що фармацевтичний бізнес має великі кошти на просування та основою ціллю є отримання великої кількості охоплень, проте все більше кількість підприємств надають переходять на просування в мережі Інтернет чи поєднують ці два канали комунікацій. Також велика кількість цільової аудиторії фармацевтичних засобів, переглядають телебачення.

Структура ринку реклами 2019 року зображена на рисунку 2.3

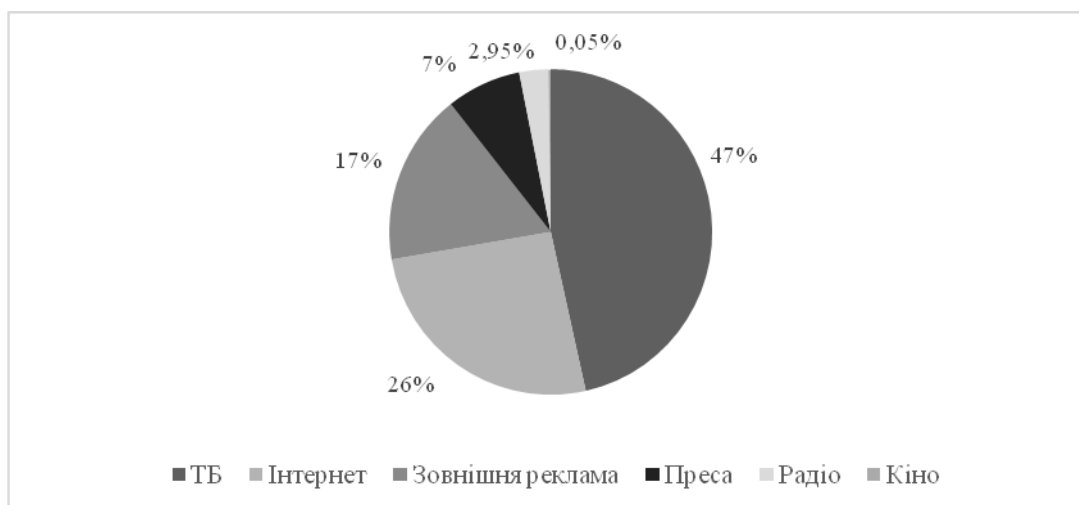


Рисунок 2.3- Структура ринку реклами 2019 (інвестиції) [55]



З рисунку 2.3 можна зазначити, що найбільше інвестицій на ринку реклами принесло телебачення- 47%, потім інтернет- 26% та зовнішня реклама- 17%. Велика кількість в телебачення зумовлено високими ціна на розміщення. На рисунку 2.4 зображена структура ринку реклами в частках на різних носіях.



Рисунок 2.4- Структура ринку реклами (частка на різних носіях)[56]

З рисунку 2.4 видно, що найбільша кількість рекламних повідомлень є у мережі Інтернет – 51% та телебаченні 30%. Зміна у відсотках між інвестиціями та частках рекламних повідомлень з рисунків 2.3 та 2.4 зумовлена різною вартістю розміщення рекламних повідомлень. Також, можна зазначити, що більшість брендів надають перевагу розміщенню в мережі Інтернет через нижчу вартість та можливість таргетингу. Динаміка українського ринку реклами за останні 5 років зображена на рисунку 2.5

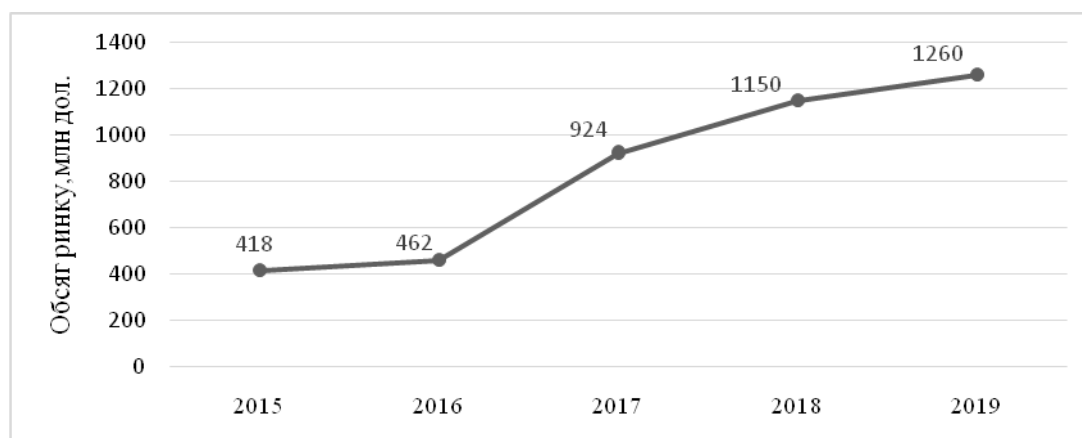


Рисунок 2.5- Динаміка українського ринку реклами за 5 років [57]

З рисунку 2.5 видно суттєвий приріст інвестицій за останні 5 років (+301%). Це зумовлено також суттєвим подорожанням цін на розміщення реклами. За даними дослідницької компанії KWENDI, яка опитала гравців ринку, в 2019-му ціни на розміщення в YouTube у середньому зросли на 19%, у Facebook та Instagram — на 20%, а прямі розміщення на мобільних платформах, зокрема і в застосунках, додали 23%.

Водночас вартість реклами на зовнішніх носіях — щитах і сітілайтах, — за опитуванням, зросла на 51–66%. А трансляція роликів на телебаченні в середньому подорожчала — експерти називають цей процес слівцем «медіа інфляція» — на 58% за рік. І зі спонсорів передач у 2019-му ТБ-канали брали на 44% більше, ніж у 2018-му.

Нинішня «інфляція» телецін стала, за даними ВРК, найпомітнішою за останні 10 років. Тому частина клієнтів переглянули свою політику і скоротили кількість брендів, які мають рекламну підтримку. А деякі, за оцінками аналітиків ВРК, і зовсім відмовилися від ТБ-розміщення. [56].

За даними дослідження Admixer спільно з IAB Ukraine, які опитали маркетинг-директорів і маркетологів 90 компаній (39 брендів і 51 рекламне агентство), щоб дізнатися, як рекламодавці планують розподіляти маркетингові бюджети і які платні канали просування будуть в пріоритеті в 2021 році. Зміна маркетингових бюджетів по брендам зображено на рисунку 2.4.

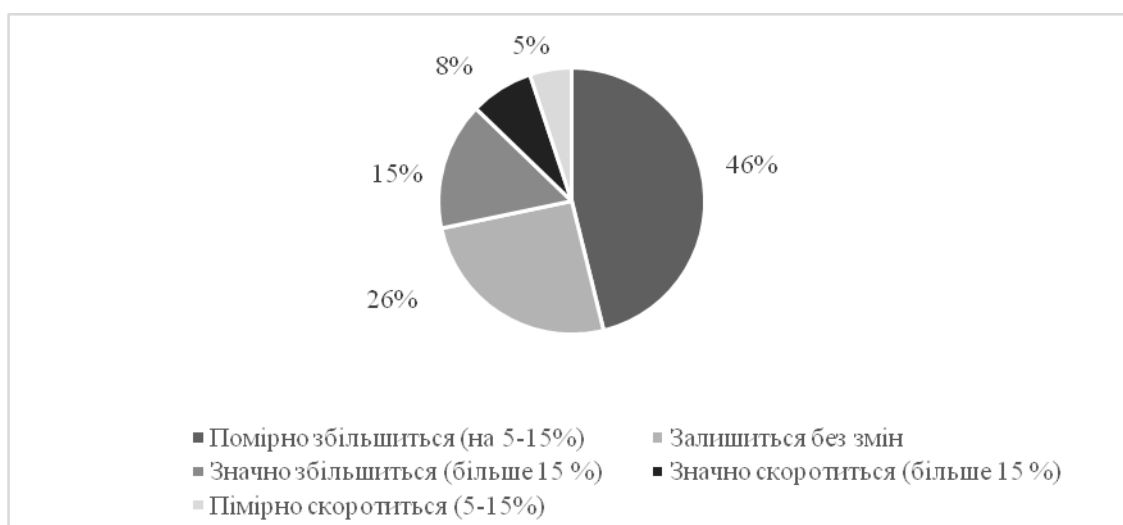


Рисунок 2.6 – Прогнозована зміна маркетингових бюджетів (бренди)[58]

З рисунку 2.6 можна зазначити, що 82% брендів України очікують зростання бізнесу в 2021 році. У зв'язку з цим, більше 60% респондентів планують збільшити маркетингові бюджети. У той же час 84% вважають, що COVID-19 продовжить впливати на маркетинг в 2021.

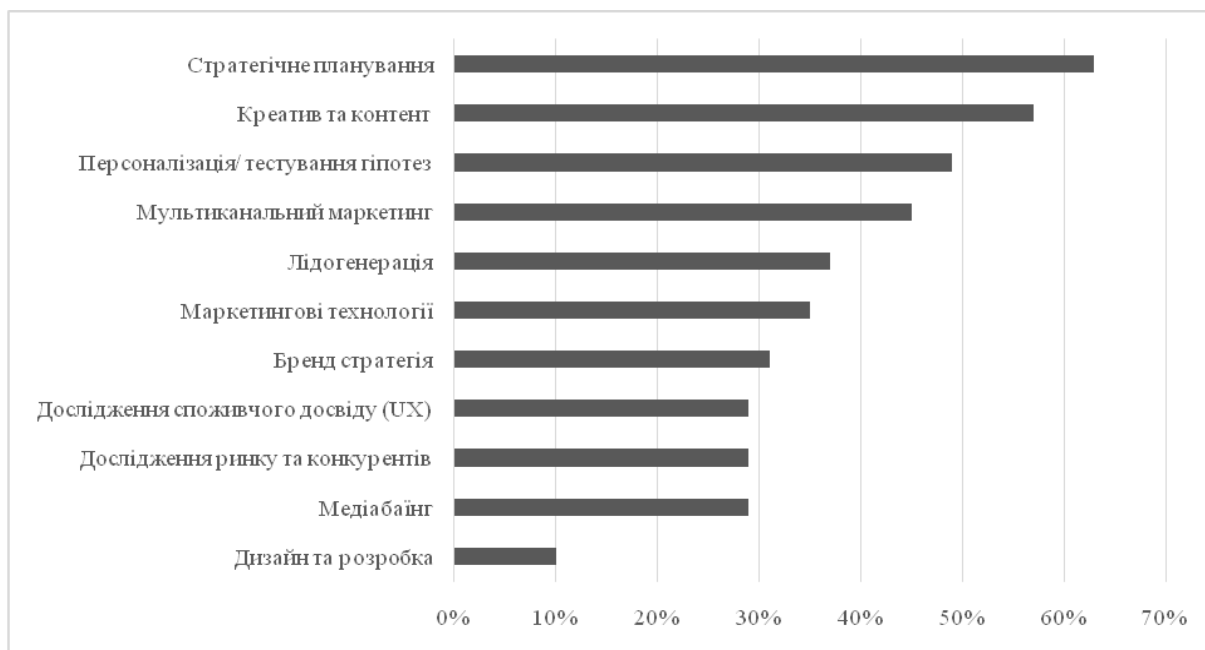


Рисунок 2.7- Найбільш важливі аспекти маркетингу 2021[56]

З рисунку 2.7 видно, що найбільш важливим аспектом маркетингу респонденти визначають стратегічне планування 63% та створення креативу та контенту 57%. Найменше маркетингових бюджетів піде на дизайн та розробку 10%, медіа баїнг 29% та дослідження ринку та конкурентів 29%. Можна зазначити, що через кризу, що спричинена пандемією COVID-19, 88% брендів мають намір перенести частину маркетингових функцій з агентств у власні команди маркетингу. В першу чергу це торкнеться SMM 63%, створення креативу і контенту 63%, а також PR 56%.

Далі розглянемо споживачів медійних агентств, їх основні фактори, що впливають на вибір агентства та те що їм подобається при співробітництві з ними.. На рисунку 2.8 зображено графік розподілу відповідей, що до прийняття рішення про співробітництво з агентством.

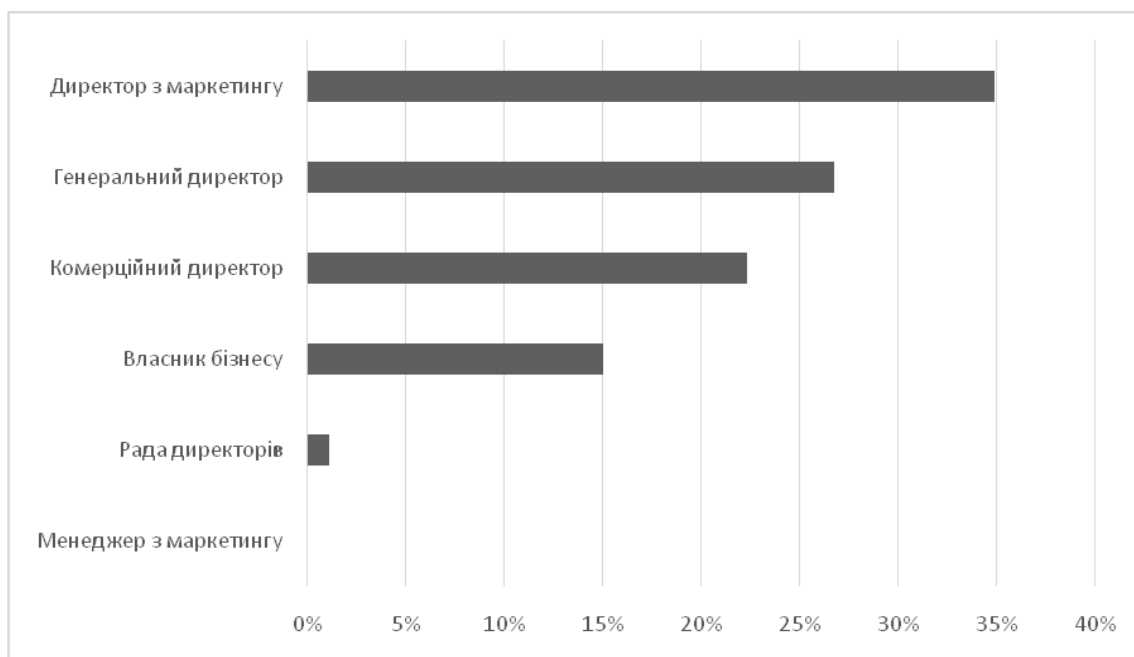


Рисунок 2.8- Розподіл відповідей, що до ЛПР, про співробітництво з агентством[58]

З рисунку 2.8 видно, що більшість відповідей віддано на користь директору з маркетингу. Можна зазначити, що критерії вибору агентств у менеджерів і директорів з маркетингу різні. І ключова відмінність в тому, що першим має бути постійно контактувати з підрядниками. Тому крім об'єктивних критеріїв вибору у менеджерів не останню роль відіграють суб'єктивні відчуття. Далі розглянемо фактори вибору агентства. На рисунку 2.9 зображено фактори вибору.



Рисунок 2.9- Фактори вибору агентства [58]

З рисунку 2.9 можна зазначити, що у відповіді про критерії вже здійсненого вибору серед раціональних присутній емоційний. Сайт і соціальні мережі відповідають за розвиток емоційного зв'язку компанії зі споживачами, вони підказують потенційному клієнту, резонує чи характер агентства з характером його майбутнього замовника. Активність агентства в різних соцмережах допомагає створити об'ємне уявлення про корпоративну культуру, експертизі і рівні проектів агентства. Тому, ведучи групи в соцмережах, рекламні агентства працюють над одним з ключових критеріїв вибору підрядника. Також важливо розвивати лояльність клієнтів, які вже є клієнтами агентства. На даному ринку дуже важливим фактором є рекомендації, що можна помітити з даного рисунку, адже більше половини опитуваних, а саме 55% відповіли, що рекомендації є одним з вирішальним фактором при виборі агентства.

Далі розглянемо, що подобається клієнтам при роботі з агентством. На рисунку 2.10 зображено розподіл відповідей по даному питанню.

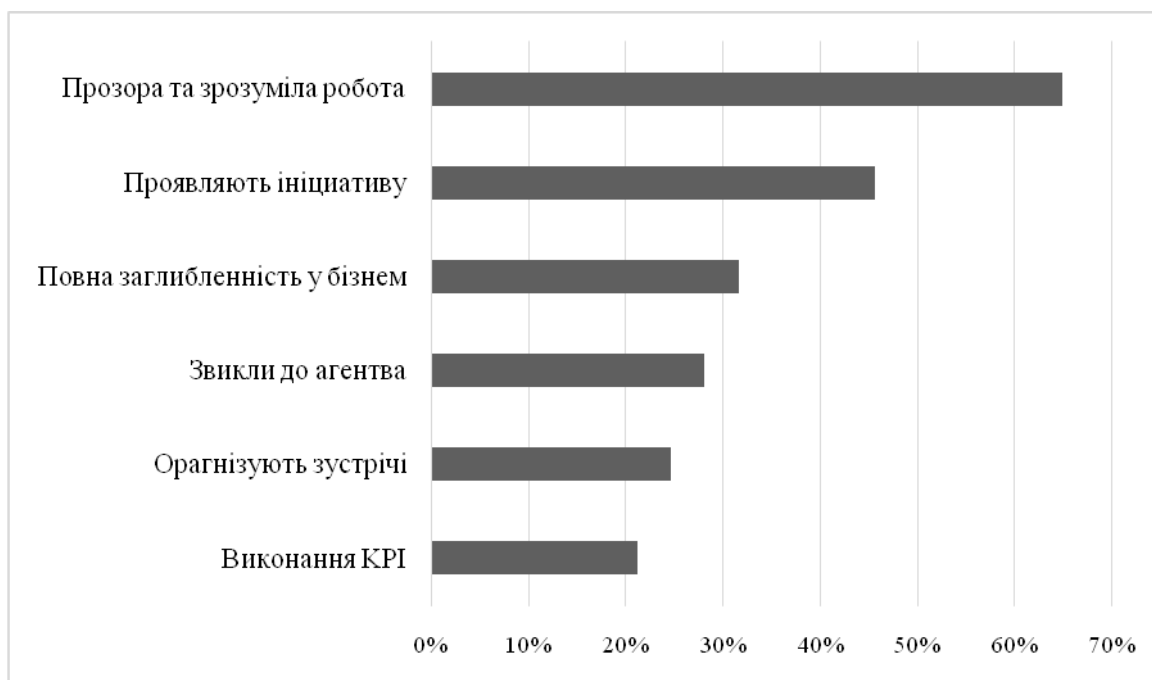


Рисунок 2.10- Вподобання клієнтів, при роботі з агентством [58]

З рисунку 2.10 можна побачити, що основними вподобання клієнтів, є більш емоційна складова. Основним критерієм є прозорість та зрозумілість роботи та агентства, що періодично пропонують щось нове для своїх клієнтів. Можна зробити висновок, що при роботі з клієнтами необхідно постійно будувати з ними

прозорі та зрозумілі стосунки. Адже, високий рівень лояльності допоможе розвивати бізнес та залучувати нових клієнтів.

Можна зазначити, що попит на ринку рекламних послуг завжди орієнтований на певний товар або послугу і його рівень на різних ринках різний. Так, у сфері торгівлі споживчими товарами завжди існує високий рівень попиту на рекламні послуги - переважна частина замовлень на рекламу надходить від виробників і торгових компаній, які постійно відчують потребу в великих обсягах торговельної реклами. Тому, можна зазначити, що попит розглядається по відношенню до конкретного ринку на рівні певної групи споживачів. З цієї точки зору існує кілька різновидів ринків, на яких відзначається високий рівень попиту на рекламні послуги. До них можна віднести, перш за все, ринок споживчих товарів, який об'єднує попит на рекламу товарів і послуг масового користування.

Попит є формою зіткнення намірів двох системоутворюючих суб'єктів ринку і розглядається тільки у взаємодії з пропозицією. Тому рівень попиту багато в чому залежить від рівня пропозиції. Пропозиція - це можливість і бажання виробників реклами запропонувати на ринку свої рекламні послуги для продажу за певною ціною і певної якості. На сучасному ринку реклами існує високий попит на високоякісні рекламні послуги. Отже, зростання рівня конкуренції змушує виробників реклами підвищувати якість рекламних послуг.

На ринку реклами, як і на інших ринках, діє закон конкуренції, відповідно до якого відбувається підвищення якості рекламних послуг, зниження їх ціни. В результаті конкуренції відбувається об'єктивний процес витіснення з рекламного ринку неякісних і дорогих рекламних послуг. Щоб утриматися на сучасному ринку реклами, виробників реклами повинен постійно знижувати рівень витрат, і якщо вони виходять за межі певної ринкової норми, його діяльність стають неконкурентоспроможною.

Конкурентоздатність послуги виражається сукупністю якісних і вартісних характеристик, які забезпечують її переваги на ринку реклами серед аналогічних послуг. На рівень конкурентоспроможності рекламних послуг значний вплив мають такі фактори ринку, як ступінь задоволення попиту на конкретні рекламні

послуги, ємність окремих сегментів ринку, наявність і кількість конкурентів, цінова політика. Найбільшою конкурентоздатністю, як правило, володіють новинки - послуги, що надаються вперше, що задовольняють існуючу потребу або призводять до виникнення і розвиток нової потреби.

Конкурентний аналіз допоможе проаналізувати конкурентну ситуацію і оцінити ступень конкурентних переваг як самого підприємства, так і його конкурентів. Завдання конкурентного аналізу - відшукати конкурентні переваги підприємства або його продукції, можливості створення, збереження та використання задля досягнення ринкових цілей. Ступеневий аналіз конкуренції для підприємства розглянуто в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2- Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Тип бізнесу – національний бізнес	Підприємство працює по всій території України	Підприємство працює в рамках українського національного ринку, ведучи відповідну конкурентну боротьбу
За рівнем конкурентної боротьби – національний	Конкуренція між компаніями, які працюють по всій території України	Необхідно зосередити зусилля на пошуку конкурентних переваг
За галузевою ознакою – міжгалузева	Компанія надає послуги різним галузям: фармацевтична, автомобільна, продовольчі товари, фінансова тощо.	Необхідно зосередити зусилля на пошуку конкурентних переваг, які дозволять компанії займати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Продовження таблиці 2.2

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
За видом конкуренції – товарно-видова	Конкуренція між медійними агентствами	Постійне підвищення кваліфікації співробітників, розширення асортименту, постійний аналіз тенденцій ринку та нових технологій у маркетингу.
За характером конкурентної боротьби – нецінова	Головний метод конкурентної боротьби – покращення нецінових характеристик послуги: процес виконання, планування маркетингової діяльності, покращення роботи з клієнтами, надання комплексних послуг	Ведення нецінкової конкурентної боротьби. Постійне покращення процесу надання послуги.
За інтенсивністю конкуренції – не марочна	Роль торговельної марки не впливає на вибір замовника.	Підвищення якості послуги.

Розглянемо поведінковий підхід до аналізу конкуренції, а саме модель аналізу 5 сил. Стратегічна модель аналізу 5 сил конкуренції була описана Майклом Портером в 1979 році. Майкл Портер за допомогою п'яти структурних одиниць, властивих кожній галузі, описав способи формування конкурентної переваги і довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких компанія в довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість і зберігати конкурентоспроможність.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил:



галузеві конкуренти (суперництво між існуючими фірмами), потенційні конкуренти (загроза появи нових конкурентів), субститути (загроза субститутів), покупці (ринкова влада покупців), постачальники (ринкова влада постачальників). [8]. Модель Портера зображена на рисунку 2.11.

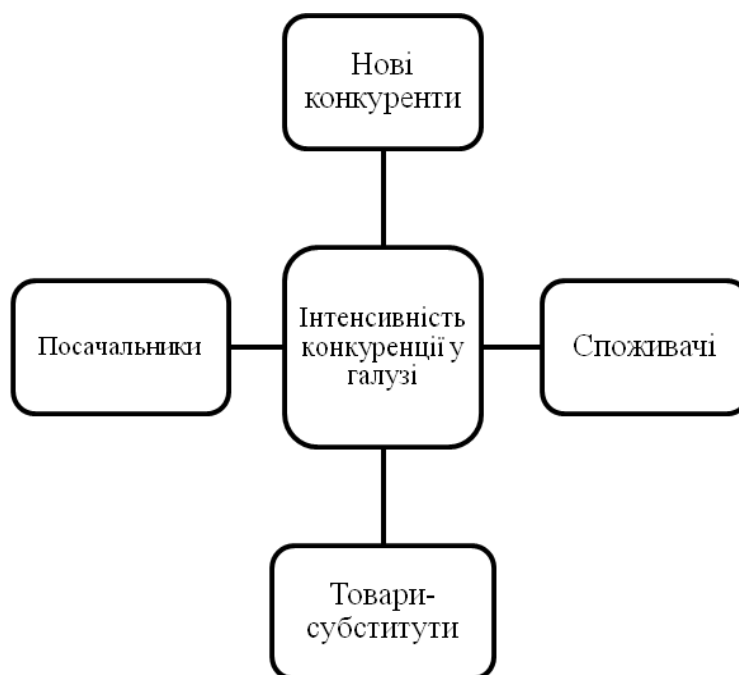


Рисунок 2.11- Модель М. Портера [8]

-Вплив постачальників. Постачальники є однією з головних ланок підприємства. Адже, постачальники займаються розміщенням реклами на своїх майданчиках, також у формуванні креативних матеріалів, а також в деяких випадках просуванням рекламних повідомлень в Інтернеті.

-Конкуренція. По характеру конкуренції- внутрішньогалузева конкуренція. Також існує конкуренція з боку фрілансерів. В подальшому буде визначено тип конкуренції, конкуренти, конкурентні переваги.

-Споживачі. Переважна частина замовлень на рекламу надходить від виробників і торгових компаній, які постійно відчують потребу в великих обсягах торговельної реклами.

Можна визначити такі тенденції ринку, які на даний момент присутні на ринку реклами:

1. Глобальний перерозподіл бюджетів і ринку. Скоротяться бюджети на запуски і на медіа, в цілому буде скорочення бюджетів. При цьому витрати на Діджитал збільшаться, а інвестиції в рекламу будуть більш точковими. Ринок реклами в цілому сильно скоротиться і модернізується.

2. Відбудеться глобальний перерозподіл рекламних каналів. Всі бюджети розподіляться на ТВ і digital. ТВ-реклама здешевіє а BTL, event, преса, зовнішня реклама постраждають або навіть підуть з ринку.

3. Знизиться кількість товарів і брендів. Збільшиться кількість держконтрактів. На ринку буде багато поглинань, партнерств і об'єднання компаній.

4. Фокус на аналітику. Історії та шлях користувача стануть головним предметом вивчення, будуть більше дивитися на конверсії і чисельні показники реклами, ніж на «впізнаваність бренду». Якісні метрики буде простіше вимірювати.

5. Діджитал-реклама модернізується. З'являться нові формати, будуть вище вимоги до креативу і до супроводу безконтактних послуг. Доведеться супроводжувати онлайн-послуги за допомогою онлайн-реклами. Це призведе до відтоку фахівців в рекламу в продукти і до потреби вчити новий персонал.

6. Операційне управління рекламними агентствами зміниться. Зустрічі та презентації будуть проходити онлайн, буде масова відмова від офісів і впровадження електронного документообігу.

Можна зазначити, що медійні агентства це агентства, що працюють на промисловому ринку, а, отже попит на послуги характеризується:

- 1) Нееластичністю – зміна ціна на медійні послуги, не призводять змін на попит. Можна зазначити, що на даний момент немає товаро-замінників (не рахуючи того, що клієнти можуть самі надавати собі послуги просування). Перехресна еластичність відсутня.

- 2) Вторинність. Попит на послуги зумовлений на попитом споживачів підприємств, що є клієнтами агентства.
- 3) Парність. Підвищення попиту агентств на послуги, збільшує попит на розміщення рекламних матеріалів на телебаченні, інтернеті та інших рекламних носіях. Нестабільність характерна, адже через не вигідні пропозиції, поганий рівень обслуговування та низьку лояльність, можна втратити клієнтів і вони перейдуть до конкурентів.

Отже, можна зазначити, що ринок медійних послуг є:

1. По об'єкту купівлі- продажу- ринком послуг;
2. По розміщенню й незалежності – національним ринком;
3. По характеру споживання- промисловим ринком;
4. по типу попиту та пропозиції – ринком покупця, тому що пропозиція перевищує попит;
5. по типу конкуренції – монополістична конкуренція;

## **2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства**

Підприємство Медійні системи Смарт є медійним агентством повного циклу яке було засновано в 2005 році. З 2006 року агентство стало партнером Dentsu. (Dentsu Aegis Network - міжнародна компанія, п'ятий за величиною комунікаційний холдинг світу). Керівник підприємства – Луцків Тарас Романович. [51]

В 2009 році Media Systems увійшла в TOP15 медіа агенцій України, а в 2016 увійшло в TOP 10. Також в 2013 році підприємство стало співзасновником Індустріального комітету зовнішньої реклами (ІКЗР).

ІКЗР - це професійне об'єднання провідних операторів мереж зовнішньої реклами та медіагентств, яке визначає вектор розвитку ринку зовнішньої реклами в Україні.

Місцезнаходження підприємства: Україна, м. Київ, Печерський район, площа Спортивна, будинок 3в, офіс 108.

*МІСІЯ* Ефективне управління медіа-інвестиціями партнерів.

*БАЧЕННЯ* Комунікація принесе користь будь-якому бізнесу

*МЕТА* Надавати ефективні медіа-рішення в кожній категорії

Основною ціллю підприємства можна виділити збільшення частки постійних клієнтів на рівні більше 60%.

Основними задачами підприємства є розробка стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку та повне задоволення потреб клієнтів.

У 2020 році основними клієнтами є Фармак, Bosch, Berlin Chemie, Юрія-фарм, UPG, Mayoly, Klosterfrau та інші.

Розглянемо організаційно-правову структури підприємства «Медійні системи Смарт». Форма власності підприємства «Медійні системи Смарт» – приватна. Така форма власності надає економічну самостійність, можливість оперативності дій і прийняття незалежних рішень.

Підприємство має свій сайт. На сайті вказано основна інформація, команда, місія та бачення а так клієнти з якими працювало чи працює підприємство. Також присутня форма зворотного зв'язку. Можна зазначити, що на сайті присутній блок новин, де наведено успішні кейси та невеликі огляду ринків. Проте, на даний момент, сайт рідко оновлюється, що не дає потенційним клієнтам уявлення про діяльність агентства.

Далі розглянемо форму організації «Медійні системи Смарт». Форма організації підприємства- товариство з обмеженою відповідальність, це означає, що власники несуть відповідальність лише у межах своїх вкладів. Така форма організації підприємства дозволяє повністю контролювати його діяльність, вибирати вектор розвитку в майбутньому.

ТОВ «Медійні системи Смарт» має дивізіційну організаційну структуру. Підприємство має такі відділи: відділ планування та роботи з клієнтами, відділ New Business, IT-відділ, бухгалтерія, юридичний відділ, баїнговий відділ, digital відділ, юридичний відділ. Кількість співробітників «Digital Screens» 35, , компанія набирає високваліфікованих співробітників. Кожен співробітник, при необхідності, може звернутися до свого керівника та піти на курси підвищення

кваліфікації Кожен підрозділ зберігає самостійність, керівник окремого підрозділу відповідає за результативність і має право приймати стратегічні та поточні рішення. Організаційна структура наведена на рисунку 2.12.

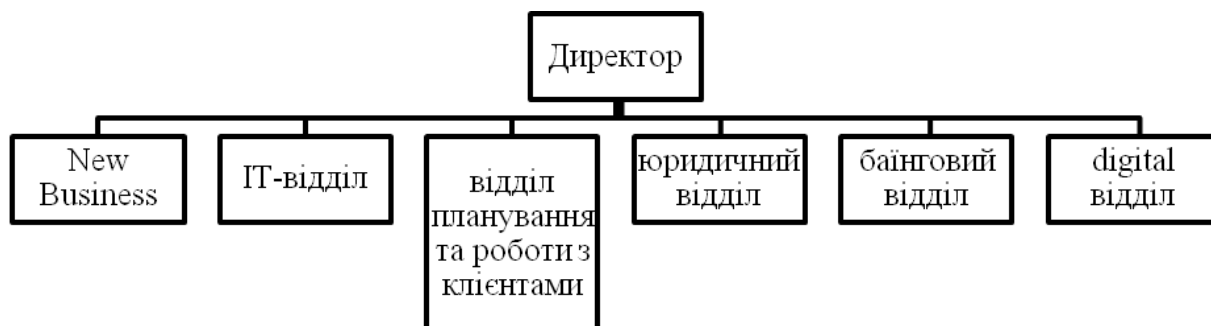


Рисунок 2.12 – Організаційна структура «Digital Screens» [складео автором]

З рисунку 2.12 видно, що на даний момент окремого відділу маркетингу немає, просуванням та пошуком нових клієнтів займається відділ New Business. відділ New Business займається пошуком та залученням клієнтів. Основною задачею є пошук та підготовка до тендерів. Через це внутрішній маркетинг на підприємстві майже відсутній.

За внутрішніми даними компанії, стиль керівництва-демократичний. Керівник розподіляє роботу та відповідальність між підлеглими, делегуючи їм досить високий ступінь свободи та влади. управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей. Демократичний стиль є найефективнішим, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Асортимент підприємства:

- розробка стратегій;
- тактична оптимізація;
- адаптація рекламних матеріалів;

- розміщення реклами на зовнішніх носіях;
- планування рекламного бюджету;
- планування та розміщення на ТБ, пресі радіо та в Інтернеті.

Офіс компанії розташований у місті Київ, кожне робоче місце обладнане персональним комп'ютером з доступом у Інтернет, при необхідності використовують спеціальні робочі програми власні та ринкові. [51]

Galileo- система медіа-планування та аналізу маркетингових даних що дозволяє виконати всі стадії процесу планування рекламної кампанії в засобах масової інформації.

Nielsen. Компанія Нільсен є оператором ТБ панелі в Україні, забезпечуючи дослідження уподобань телеглядачів. Дані, отримані від дослідницької панелі Нільсен, разом з даними Комунікаційний Альянс, є основою для визначення Індустріальним Телевізійним Комітетом (ІТК) ТБ рейтингів в Україні, які він надає ринку.

Gemius- вимірювання поведінки інтернет-користувачів.

Markdata- забезпечення контролю та корекції запланованих кампаній в рамках розміщення телевізійної реклами, аналіз телеперегляду цільової аудиторії.

Doors- дослідження ефективності зовнішньої реклами.

Комунікаційний альянс. Компанія здійснює мультимедійний моніторинг телевізійного простору, радіо, преси та зовнішньої реклами в Україні.

CMeter- дослідницький інструмент, створений TNS в Україні, який зробив можливим вивчення інтернет аудиторії та моніторингу інтернет реклами на принципово новому рівні якості й точності.

KANTAR- точна та якісна інформація про цільову аудиторію, а також одне з найбільших повних single-source досліджень для всіх медіа.

З власного програмного забезпечення підприємство використовує:

MS Awareness. На основі історичних даних побудова прогнозного рівня знання ТМ після завершення рекламної кампанії.

MS Reports. Система звітності, яка допомагає оперативно та якісно надавати інформацію щодо конкурентного оточення в різних медіа носіях.

MS Optimizer. Визначення ефективного рівня охоплення цільової аудиторії на ефективній частоті завдяки різним каналам комунікації для уникнення надлишку інвестицій.

MCA. Опитування цільової аудиторії на предмет визначення важливості та впливу медіа контактів на вибір продукції чи послуг з подальшою корекцією на збільшення ефективності в маркетинговій комунікації.

Contacts map. Побудова карти контактів в розрізі привабливості, довіри та знання медіа носіїв для цільової аудиторії.

Loop. Концентрація рекламної активності на аудиторію, яка специфічно контактує з медіа повідомленням, що в цілому забезпечує вищий рівень охоплення кампанії.

MS Frequency. Програмне забезпечення дозволяє визначити оптимальну частоту контактів з рекламним повідомленням.

Всі програми які використовує компанія є ліцензованими. Офіс має відкрите планування, також є 1 конференц-зала. Використання цих програм у діяльності оптимізує всю роботу на підприємстві та дає співробітникам якісно виконувати свою роботу.

Далі розглянемо схему надання послуг для клієнтів. На рисунку 2.13 розглянуто схему надання послуги для телебачення, радіо та зовнішньої реклами.

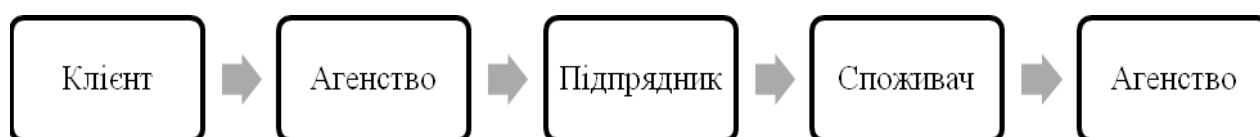


Рисунок 2.13- Схема надання послуги[складено автором]

З рисунку 2.13 видно, що клієнт формує запит на розміщення рекламних матеріалів, агентство зі свого боку проводить формування, підрахунок бюджету, потім надсилає запит на розміщення до підрядників (телевізійні канали, радіостанції та власників рекламних щитів, сітілайтів тощо), вони розміщують

рекламне повідомлення на своїх носіях, які бачить споживач. Після цього агентство формує звіти, щодо проведення рекламної кампанії. Також дана схема використовується в тих напрямках в яких агентство немає свого персоналу, наприклад SMM.

Далі проведемо маркетинговий аудит підприємства та розглянемо які ринково-продуктові стратегії використовує ТОВ «Медійні системи». Як було зазначено вище, на даний момент на підприємстві немає відділу маркетингу. В рамках проведення маркетингового аудиту підприємства розглянемо такі групи-системи маркетингової інформації, політика ціноутворення, збутова діяльність, комунікаційна діяльність підприємства.

Система маркетингової інформації є розвиненою на підприємстві. Підприємство має доступ до спеціалізованих програм таких як CMeter Gemius Galileo, Markdata тощо, що дозволяють формувати звіти, проводити аналіз споживачів, аналіз ринку та самостійно робити прогнози для різних ринків. Особлива увага надається аналізу та формування цільової аудиторії для клієнтів, аналізу конкурентів. Також підприємство отримує інформацію від зовнішніх джерел.

Підприємство не замовляє маркетингові дослідження у дослідницьких компаніях. Проте, при необхідності компанія проводить власні дослідження ринку, споживачів, конкурентів тощо.

Стратегія лояльності на підприємстві відсутня. Немає прописаного алгоритму роботи з клієнтами. Конфліктними ситуаціями займаються керівники відділу. Несильно конфліктні ситуації передаються відділу роботи з клієнтами. При виникненні ситуації, коли клієнти хочуть відмовитись від агентства, вирішення даної ситуації передається до генерального директора.

Стратегії просування у ТОВ «Медійні системи» немає. Майбутні клієнти самі знаходять дане підприємство через рекомендації. Крупні клієнти- великий бізнес, залучається шляхом вигравання тендерів. Проте, існують проблеми з тендерними процедурами в Україні.



Першою проблемою є складні умови роботи та оплати. Можна зазначити, що є тендери, у яких дуже багато вимог та маленький термін виконання. Також після вигравання тендеру є постоплатна у дуже великий термін. У невеликих агентствах немає можливості чекати на оплати такий термін.

Другою проблемою є проблема система оцінювання. Під час оцінювання наданої ідеї присутні співробітники які є некомпетентними у сфері маркетингу. Це призводить до суб'єктивних оцінок. Також рекламодавці часто не думають про довгостроковий розвиток і їм важливо лише кількісні показники. Також деякі рекламодавці влаштовують електронні торги і змінюють фінальний бюджет.

Ще однією проблемою є непрозорість тендерів. Компанії вдаються до різних хитрощів при проведенні закупівель. Нерідко замовник спочатку визначає переможця «під себе», оголошуючи конкурс лише для дотримання формальностей. У такому випадку інші учасники не тільки витрачають час і гроші, але і абсолютно безоплатно надають ідеї для своїх конкурентів. Клієнт також може абсолютно безпричинно затягнути проведення тендера або відмовити конкурсантам в участі без пояснення причин.

За внутрішніми даними цінова політика базується як відсоток від бюджету. Схема розрахунку виглядає так:

1) З рекламодавцем затверджується бюджет, який піде на розміщення матеріалів в одній або декількох рекламних системах.

2) Агентська комісія розраховується шляхом множення бюджету на 2 -5%, і залежності від розміру бюджету.

3) На загальну суму (бюджет + комісія) виставляється рахунок.

Можна виділити такі переваги для агентства при використанні даного методу ціноутворення:

1) Постійне надходження коштів. Якщо приплив нових угод приблизно однаковий, постійний і перекриває природне зменшення клієнтської бази, то можна стабільно функціонувати.

2) Можливість довготривалого планування: якщо агентство знає, скільки нових угод відбувається щомісяця і яка середня сума операції (а також цикл життя клієнтів), воно може більш-менш точно розрахувати річний фінансовий план.

3) Можливість інвестування в нові проекти або прогнозований обсяг дивідендів.

4) Низькі ризики: гроші приходять з місяця в місяць

Проте, існують труднощі при використанні даного методу ціноутворення:

1) Необхідно підтримувати щомісячні продажі на досить високому і стабільному рівні: нові угоди повинні покривати природне зменшення клієнтської бази.

2) Необхідно контролювати, що говориться на етапі заключення договору: Важливо, щоб менеджери не обіцяли того, що змусить клієнта розірвати контракт раніше мінімального терміну співпраці рекламодавця з агентством.

3) Зростання недовіри рекламодавців: замовники швидко розуміють, що агентству не вигідно скорочувати бюджет, а вигідно його нарощувати.

4) Рекламодавці хочуть ділити ризики ведення маркетингу. Агентства, які не погоджуються на ці умови, втрачають ринок і програють угоди.

5) Необхідність стандартизації виробничого циклу і критеріїв якості надання послуг.

Було проведено аналіз організаційно-правової структури, ресурсів підприємства, асортименту компанії, аудит маркетингу Підсумкова таблиця сильних та слабких сторін зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3- Підсумкова сильних та слабких сторін

№	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Висококваліфікований персонал	+	
2.	Партнери крупні та відомі підприємства	+	
3	Налагоджена робота	+	

## Продовження таблиці 2.3

№	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
4	Низька плинність кадрів	+	
5	Можливість комплексного обслуговування	+	
6	Наявність власного ПЗ	+	
7	Відсутність повної автоматизації рутинних задач		-
8	Відсутність власного маркетингу		-
9	Наявність сильних конкурентів		-
10	Невелика кількість клієнтів		-
11	Низька маржа прибутку		-
12	Відсутність диференціації		-
13	Невелика кількість тренінгів для співробітників		-
14	«Неадекватність клієнтів»		-
15	Рідко оновлюваний сайт		-
16	Відсутність стратегії лояльності		-

Після проведення аналізу підприємства, його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз було складено матрицю SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу наведено у таблиці 1.10.

Було проаналізовано сильні та слабкі сторони компанії, було визначено, що компанія має висококваліфіковані кадри, налагоджену роботу, низьку плинність кадрів, широкий асортимент та надійних постачальників які дають змогу далі розширювати бізнес.

Є проблема в невеликій кількості клієнтів, відсутності стратегії лояльності, відсутності маркетингового відділу, диференціації. Складні клієнтів та сильний конкурентів, виникала маркетингова управлінська проблема, а саме- формування

стратегії лояльності клієнтів. Далі визначимо симптоми маркетингової управлінської проблеми.

Таблиця 2.4-Таблиця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висококваліфікований персонал</p> <p>Партнери крупні та відомі підприємства</p> <p>Налагоджена робота</p> <p>Низька плинність кадрів</p> <p>Можливість комплексного обслуговування</p> <p>Наявність власного ПЗ</p> <p>Закріплення замовника за окремим менеджером</p>	<p>Відсутність власного маркетингу</p> <p>Наявність сильних конкурентів</p> <p>Невелика кількість клієнтів</p> <p>Низька маржа прибутку</p> <p>Відсутність диференціації</p> <p>Підприємство на даний працює в основному з однією галуззю-фармацевтична</p> <p>Невелика кількість тренінгів для співробітників</p> <p>Рідко оновлюваний сайт</p> <p>Відсутність повної автоматизації рутинних задач</p> <p>Відсутність стратегії лояльності</p>
Можливості	Загрози
<p>Вихід на міжнародні ринки</p> <p>Розширення клієнтської бази</p> <p>Зменшення витрат і витрат шляхом пошуку нових постачальників якісних і недорогих матеріалів</p> <p>Зростання маркетингових бюджетів підприємств</p> <p>Участь в тендерах</p>	<p>Загрози з боку Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення та ін.</p> <p>Зростання цін на рекламні матеріали та розміщення</p> <p>Зменшення доходів підприємства</p> <p>Сезонний попит</p> <p>Зростання конкуренції</p> <p>Скорочення витрат на рекламу</p> <p>Перенасичення ринку рекламної продукції</p>

Далі визначимо симптоми маркетингової управлінської проблеми.

-Загострення конкуренції призведе до складності утримання клієнтів на підприємстві

-Відсутність стратегії лояльності

- На даному ринку, зростають вимоги до рівня послуги, основними вимогами є якість надання послуги, ціна не відіграє важливу роль.

Отже, існує необхідність для проведення маркетингового дослідження для оцінки лояльності клієнтів «Медійні Системи». Дане дослідження допоможе в подальшому формуванні стратегії лояльності споживачів.

### **2.3 Оцінка лояльності споживачів ТОВ «Медійні Системи».**

Після проведення ситуаційного аналізу, було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, також визначені можливості та загрози. Було побудовано матрицю SWOT-аналізу. Було виявлено маркетингову управлінську проблему, а саме формування стратегії лояльності клієнтів.

Значна кількість підприємств, що відносяться до різних сфер діяльності, ставлять перед собою мету утримання клієнтів. Однак питання про підхід до методики вимірювання та оцінки рівня лояльності споживачів залишається відкритим. Науковий і практичний інтерес до даної проблеми обумовлює необхідність розробки методологічної платформи даного процесу. Вибір критеріїв оцінки та інтерпретація отриманих даних складають основні труднощі. В рамках оцінки рівня лояльності споживачів необхідно шукати баланс між пасивної і активної складовими лояльності. Потрібно оцінювати досвід взаємодії споживача з компанією і його можливу поведінку в майбутньому. Слід брати до уваги динамічний і нелінійне формування лояльності, її схильність до впливу безлічі факторів, які пов'язані як з характеристиками споживача, так і з динамічним зовнішнім оточенням.

Для того, щоб сформулювати стратегію управління споживачами, необхідно оцінити рівень лояльності. Отже, було вирішено проводити маркетингове дослідження, щоб оцінити лояльність споживачів ТОВ «Медійні Системи», для

подальшого формування стратегії лояльності. Далі сформулюємо мету дослідження.

Метою є дослідження лояльності споживачів ТОВ«Медійні Систем»

Суб'єктом даного дослідження є споживачі ТОВ«Медійні Систем»

Об'єктом дослідження є лояльність споживачів ТОВ«Медійні Систем»

Границі дослідження:

1. Запланований час проведення – 2 місяці;
2. Територія-Україна;

Сформувавши мету, об'єкт та суб'єкт дослідження. Необхідно визначити завдання дослідження. Завдання дослідження допоможуть отримати необхідну інформацію для реалізації мети дослідження. Для того, щоб вирішити дослідницькі завдання необхідно провести такі етапи:

1. Складсти пошукові питання
2. Визначити джерела інформації
3. Визначити, що розкриває дане питання.

Визначення завдання маркетингового дослідження для підприємства:

- Визначення теперішнього рівня лояльності.
- Виявлення факторів, що формують лояльність
- Виявлення проблем и розробка напрямлень для підвищення лояльності

Далі сформуємо хід та етапи дослідження.

1. Проведення аналізу внутрішньої інформації- пошук конфліктних ситуацій через переписку з клієнтами, Вимірювання середнього терміну роботи з клієнтом. Його джерело - термін укладення договору та його пролонгація.

2. Проведення опитування клієнтів шляхом особистого спілкування, телефонного чи електронного опитування Це дасть інформацію наскільки клієнт задоволений результатами ведення рекламних кампаній і наскільки для нього комфортна робота з аккаунт-менеджером, а також визначити рекомендації та пропозиції клієнтів.

3. Аналіз отриманих даних

#### 4. Аналіз очікуваних прибутків та витрат від впровадження змін.

За основу оцінки лояльності взята методи CSI та NPS. В минулих розділах було більше докладно розглянуто дані методики.

Вимір задоволеності клієнтів за допомогою індексу CSI включає в себе 2 етапи:

1. Виділення ключових параметрів послуги для подальшої оцінки рівня задоволеності

1) Для виділення оцінюваних параметрів продукту / послуги, як правило, використовується експертну думку співробітників компанії: як керівників, так і персоналу, які контактують зі споживачами

2) Найчастіше за все оцінюються наступні параметри:

- Вартість
- Якість
- Асортимент
- Робота персоналу
- Обслуговування клієнтів
- Надійність

Для різних компаній параметри оцінки та їх важливість визначаються індивідуально, але найчастіше все критерії відбуваються з областей 5P: Product, Price, Place, Promotion, People.

2. Опитування споживачів послуги

1) Для збору інформації застосовуються різного роду опитування споживачів послуги / продукту - особисті, телефонні, онлайн .

2) Анкета включає у себе 2 розділи- питання для виявлення важливості кожного з параметрів та питання для оцінки рівня задоволеності. Оцінка проводиться по 7-ми бальній шкалі, де 1- зовсім не задоволені та 7 повністю задоволені.

3) Під час проведення дослідження за методикою CSI можна вирисовувати також методику NPS.

Далі складемо перелік пошукові питань, які дадуть нам змогу отримати інформацію для вирішення маркетингової управлінської проблеми. Для кожного пошукового питання визначимо джерело отримання інформації та що розкриває дане питання. Пошукові питання, джерела інформації та що розкриває дане питання викладено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5- Пошукові питання

№	Пошукове питання	Джерело інформації	Що розкриває
1	Які ключові параметри послуги? Та їх важливість.	ВВІ	Виявлення ключових параметрів для оцінки рівня задоволеності.
2	Яка кількість лояльних споживачів?	ВВІ	Дане питання допоможе сформувати уявлення про лояльність, яка є на даний момент.
3	Які конфліктні ситуації виникають?	ВВІ, ОС	Дане пошукове питання допоможе виявити основні конфліктні ситуації та їх вплив а лояльність. Та сформувати перелік рекомендацій.
4	Який рівень задоволеності клієнтів?	ОС	Це питання допоможе виявити ступінь лояльності споживачів до підприємства
5	Яким чином формувати лояльність?	ВВІ	Допоможе сформувати стратегію лояльності



У таблиці було використано такі аббревіатури:

BVI- аналіз джерел внутрішньої, зовнішньої вторинної інформації;

ОС- опитування споживачів.

Отже, було визначено хід дослідження, завдання дослідження та сформовані пошукові питання. Також для кожного пошукового питання було визначення джерело отримання інформації та визначено, що саме розкриває дане пошукове питання.

Далі більш детально розглянемо пошукові питання, які були описані в таблиці 2.5.

Пошукове питання №1 Які ключові параметри послуги? Та їх важливість

Метою даного питання є виявлення ключових параметрів для оцінки рівня задоволеності.

Джерело інформації- опитування співробітників.

Характер інформації – кількісна.

Пошукове питання №2 Яка кількість лояльних споживачів?

Метою даного пошукового питання є визначення кількості лояльних споживачів. Для вирішення даного пошукового питання буде прорахований показник CRR. CRR (Customer Retention Rate)- показник, що визначає кількість лояльних споживачів. Відстеження CRR - важливе завдання для будь-якого бізнесу, заснованого на повторних продажах з високою частотою транзакцій або абонентське обслуговування. CRR може розраховуватися в залежності від потрібного вам періоду: щотижня, щомісяця, щороку. В даній роботі буде розрахований показник для періоду в півроку.

Інформація яка буде отримана в ході відповіді на дане пошукове питання є значення показника CRR.

Джерело інформації- внутрішня інформація підприємства.

Характер інформації – кількісна.

Призначення- визначення рівня лояльності, яка є на даний момент.

Пошукове питання №2. Які конфліктні ситуації виникають?

Метою даного питання є виявлення основних конфліктних ситуацій, які виникають під час роботи з клієнтами.

Інформація яка буде отримана- перелік основних конфліктних ситуацій.

Джерело отримання інформації- опитування клієнтів підприємства та співробітників відділу роботи з клієнтами.

Характер інформації- якісна.

Призначення- виявлення конфліктних ситуацій для того, щоб в подальшому знайти шляхи усунення їх.

Пошукове питання №3. Який рівень задоволеності клієнтів?

Метою даного пошуково питання є визначення задоволеності клієнтів.

Інформація яка буде отримана в ході відповіді на дане пошукове питання є значення показника NPS та відповідь на питання анкети.

Джерело інформації- опитування споживачів.

Характер інформації – кількісна.

Призначення- визначення задоволеності клієнтів, яка є на даний момент.

Пошукове питання №4. Яким чином формувати лояльність?

Метою даного питання є пошук шляхів формування стратегії лояльності.

Характер інформації- якісна.

Джерело інформації-аналіз джерел зовнішньої вторинної інформації

Призначення- формування стратегії лояльності.

Далі розглянемо результати дослідження в форматі відповідей на пошукові питання.

Пошукове питання №2. Яка кількість лояльних споживачів?

Як було зазначено раніше для відповіді на це питання було обрано показник CRR. Формула розрахунку цього показника зазначена у формулі 2.1.

$$CRR = \frac{\text{Кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{Кількість нових клієнтів}}{\text{Кількість клієнтів на початку періоду}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Було визначено, що на кінець періоду на підприємстві було 15 клієнтів, нових клієнтів 2, а кількість клієнтів на початку періоду 15. Далі неведено розрахунок CRR.

$$CRR = ((15-2) / 14) \times 100 = 93\%.$$

Отже, можна стверджувати, що 93% клієнтів продовжують користуватися послугами бізнесу. Це є досить високим показником, адже за час розрахункового періоду, лише 2 клієнтів відмовилися від співробітництва з агентством.

### Пошукове питання №3 Які конфліктні ситуації виникають?

Було опитано всіх співробітників відділу роботи з клієнтами та було просегментовано клієнтів з якими виникають конфліктні ситуації. Та в подальшому були надані рекомендації для вирішення конфліктних ситуації з кожним окремим видом клієнта.

1. «Всезнаючі» клієнти. Це такий вид клієнта, які завжди намагаються втрутись у процес надання послуги. Зазвичай такі клієнти не дають змогу якісно виконувати свою роботу та намагаються втрутись у кожний процес надання послуги. Такі клієнти часто дуже жорстко критикують співробітників а також співробітники у свою адресу чують багато критики.
2. «Ті, хто намагається все покращити». З цими клієнтами має конфліктних ситуацій, проте в процесі виконання роботи вони також заважають роботі. Вони намагаються все покращити, через це менеджери агентства витрачають багато часу для роботи з ними. В наслідок цього співробітники працюють понад нормовано.
3. «Некомпетентні клієнти». Зазвичай це клієнти які не мають компетенцій в маркетингу та намагаються курувати проектом самі. Коментарі від них досить не компетентні, а вимоги – не завжди можна виконати так, як хоче клієнт.
4. «Клієнт 24/7». Даний вид клієнта хоче, щоб на його дзвінки та запити відповідали у будь-який час доби. Вони стають дуже агресивними коли такого не відбувається.

Також для відповіді на дане пошукове питання, було проведено опитування споживачів. Та було виявлено деякі аспекти, які не подобаються споживачам.

- 1) Довга обробка деяких запитів
- 2) Менеджери не завжди на зв'язку

Можна зазначити, що на даний момент, клієнти є досить задоволені роботою співробітників агентства.

Пошукове питання №4. Який рівень задоволеності клієнтів?

Було проведено телефонне, електронне та особисте опитування для підрахунку показників NPS та CSI. Результати опитування, що до виявлення значення показника NPS наведено на рисунку 2.14.

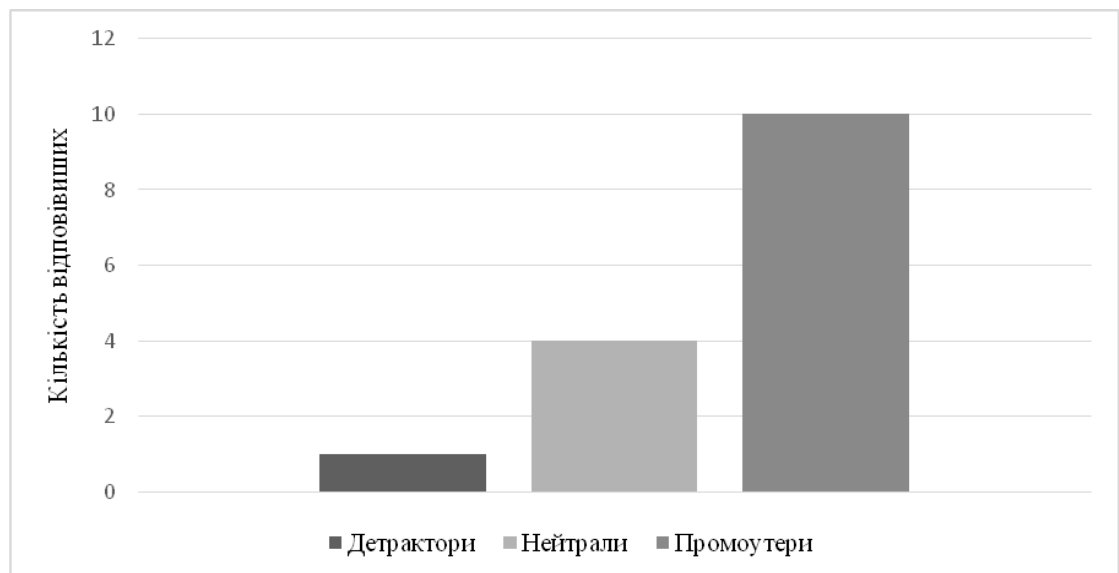


Рисунок 2.14- Результати проведеного опитування[складено автором]

Далі прорахуємо показник NPS. Формула прорахунку показника зображено у формулі 2.1

$$NPS = \frac{\text{Кількість промоутерів} - \text{Кількість Детракторів}}{\text{Кількість респондентів}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Результати прорахунку:

$$NPS = ((10 - 1) / 15) \times 100\% = 60\%$$

Отже, NPS дорівнює 60%, це є досить непоганим показником. Проте, для того, щоб збільшити кількість промоутерів необхідно покращувати стратегію лояльності споживачів.

В результаті відповіді на пошукове питання №1 та результатів опитування клієнтів підприємства було визначено параметри, які будуть оцінені в ході дослідження, їх середня оцінка важливості, вага параметру в загальній оцінці задоволеності, середня оцінка рівня задоволеності параметром та зважена оцінка рівня задоволеності. Результати дослідження розглянуто в таблиці 2.6.

За результатами дослідження було отримано показник індексу CSI - 83%, що говорить про високий рівень задоволеності клієнтів компанії послугою.

Таблиця 2.6- Результати дослідження

Оцінюваний параметр	Середня оцінка важливості параметру	Вага параметру в загальній оцінці задоволеності	Середня оцінка рівня задоволеності параметром	Зважена оцінка рівня задоволеності
Рівень кваліфікації персоналу	6,3	20%	6,3	1,24
Звітність	6,4	20%	5,3	1,06
Якість обслуговування	6,7	21%	5,9	1,24
Сайт підприємства	5,7	18%	6,1	1,09
Відносини з менеджером	6,8	21%	5,5	1,17
Загальна зважена оцінка				5,81
CSI				83%

За результатами дослідження, що показані в таблиці 2.6, було складено карту, що зображена на рисунку 2.15

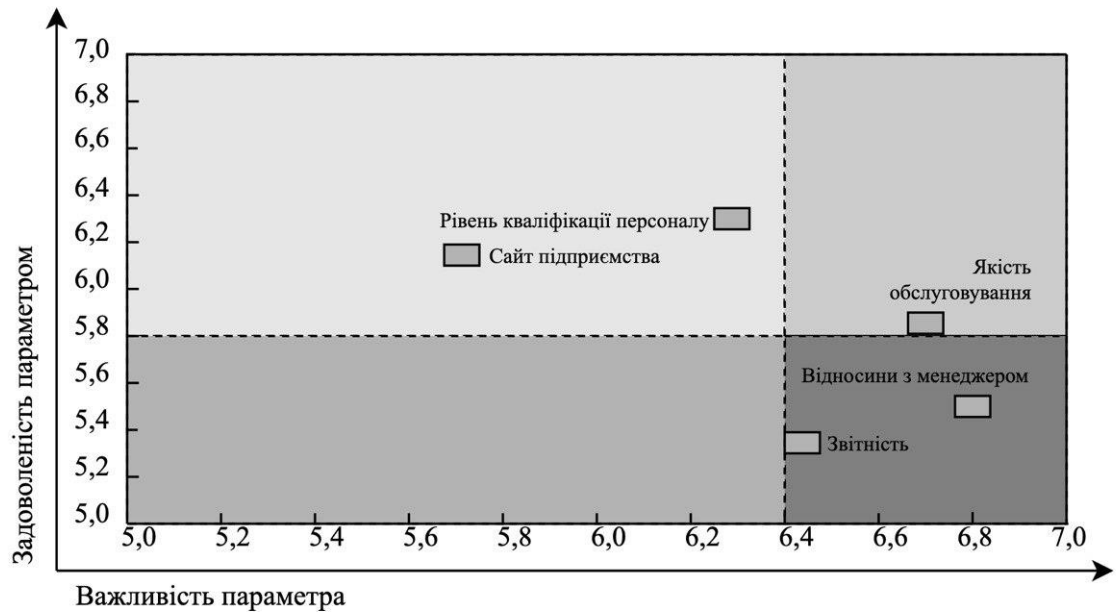


Рисунок 2.15- Результати дослідження[складено автором]

Параметр «Якість обслуговування» є важливим для клієнтів компанії і клієнти задоволені їм. Даний рівень задоволеності потребує заходи щодо його підтримки і підвищення.

Параметри «Відносини з менеджером» і «Звітність» також важливі для клієнтів, однак результати дослідження показують, що рівень задоволеності ними нижче середнього.

Параметри «Сайт підприємства» і «Рівень кваліфікації персоналу» отримали високі оцінки задоволеності, проте вони не входять в число значущих для клієнтів компанії.

Необхідно розробити і вжити ряд заходів, які підвищать рівень задоволеності клієнтів даними параметрами. Особливу увагу треба приділити відносинам клієнта з менеджером та звітності.

Пошукове питання №4 Яким чином формувати лояльність?

Було проаналізовано велику кількість зовнішньої інформації та в наступних розділах роботи буде розглянуто результати відповіді на дане питання.

Отже, було проведено оцінку лояльності споживачів. Можна зазначити, що на даний момент рівень лояльності є досить високим. За показником NPS дорівнює 60% та показник CSI дорівнює 83%.

Також, можна зазначити, що рівень лояльності на підприємстві є високим, а ,отже, необхідно впроваджувати заходи для підтримки такого самого рівня лояльності. Це дозволить компанії скорегувати дії в напрямку побудови довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачем, а також стане запорукою досягнення інших цілей, безпосередньо або побічно пов'язаних з високим рівнем лояльності споживачів

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі було проаналізовано маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Медійні Системи». Було визначено, що на даний момент ринок зростає по інвестиціям. Можна зазначити, що на даний момент Інтернет займає найбільшу частку на ринку реклами, за кількістю рекламних повідомлень, проте, найбільшу частку по інвестиція займає реклама на телебаченні. Було визначено, найбільш важливі аспекти маркетингу в майбутньому, а саме стратегічне планування 63% та створення креативу та контенту 57%. Також було проведено ступеневий аналіз конкуренції. Було визначено такі тенденції ринку, як:

- Глобальний перерозподіл бюджетів і ринку
- глобальний перерозподіл рекламних каналів
- Знизиться кількість товарів і брендів
- Фокус на аналітику
- Модернізація діджитал-реклами
- Зміна операційного управління агентствами

Було проаналізовано діяльність медійного агентства повного циклу ТОВ «Медійні Системи». Було розглянуто організаційну структуру, асортимент, ресурси, стиль керівництва, а також маркетингові стратегії. Можна виділити, що окремого відділу маркетингу на підприємстві немає.

Також після проведення ситуаційного аналізу було сформовано матрицю SWOT-аналізу. Та визначено симптоми маркетингової управлінської проблеми-загострення конкуренції, відсутність стратегії лояльності та зростання вимог до якості надання послуги.

Далі було проведено оцінку лояльності споживачів. За основу оцінки лояльності взята методи CSI та NPS. Після проведення дослідження було виявлено, що на даний момент, показники лояльності є досить високими.



### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Формування стратегії лояльності споживачів**

Було проаналізовано маркетингове середовище компанії «Медійні системи Смарт», було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, також визначені можливості та загрози. Було побудовано матрицю SWOT-аналізу, та виявлено маркетингову-управлінську проблему-формування стратегії лояльності.

Формування стратегії передбачає вироблення і реалізацію таких планів, які забезпечать стабільне зростання і розвиток в довгостроковій перспективі, дозволять збудувати стійкі зв'язки зі споживачами, тобто, стосовно підприємств клієнтів медійного агентства - забезпечити високу лояльність покупців.

Процеси вироблення стратегії, її реалізація передбачають постановку мети і завдань, вироблення безлічі варіантів вдосконалення маркетингової діяльності, розробку спеціального управлінського інструментарію.

Можна зазначити, ключові елементи стратегії визначаються і формулюються на базі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища і уточнюються шляхом визначення конкурентних переваг. Всі ці компоненти безпосередньо пов'язані з вирішенням завдань забезпечення лояльності, які, будучи важливою складовою стратегічного управління, повинні володіти чіткою постановкою, визначеними часовими рамками досягнення результатів.

Як було зазначено раніше, першим етапом формування стратегії лояльності є формування цілей стратегії. Для того, щоб сформулювати цілі, використаємо формалізований методом встановлення цілей.

Переваги формалізованого встановлення цілей

1. Якщо цілі не сформульовані або незрозумілі, існує небезпека вчинення дій, невідповідних цілям. Ця формалізація стимулює дискусію всередині компаній, що зменшує ризик або неповного розуміння.

2. Якщо цілі чітко визначені, можливі конфлікти між ними можуть бути з більшою ймовірністю виявлених та усунених в процесі узгодження.

3. Точне визначення критеріїв оцінки діяльності компаній у цілому необхідно у всіх випадках, для вимкнення ситуацій, коли формалізоване їх оголошення робиться для "пропаганди", приховуючи істинні цілі.

При формалізації цілей, необхідно використати метод SMART. SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART означає критерій ефективності поставлених цілей. Далі розглянемо кожний з цих критеріїв та сформуємо ціль за даним методом.[61]

**Specific:** Конкретна. Ціль по SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Поняття «Конкретний» означає, що при постановці мети точно визначений результат, який Ви хочете досягти. Існує правило: одна ціль- один результат.

**Measurable:** Вимірювана. Ціль по SMART повинна бути вимірної. На етапі постановки мети необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання мети.

**Achievable or Attainable:** Досягаєма. Цілі по SMART повинні бути досяжні, так як реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. Якщо ціль не є досяжною - ймовірність її виконання буде прагнути до 0. Досяжність цілі визначається на основі власного досвіду з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень.

**Relevant:** Значимий. Якщо при виконанні цілі в цілому компанія не отримає вигоди - така мета вважається марною і означає марнування ресурсів компанії

**Time bound:** Обмежений у часі. Ціль по SMART повинна бути обмежена по виконанню в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення тимчасових рамок і кордонів для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. При цьому тимчасові рамки повинні бути визначені з урахуванням можливості досягнення мети у встановлені терміни.

Тож сформуємо стратегічну ціль. Стратегічна ціль- збільшення рівня лояльності споживачів до 90% за 1 рік.

Далі були надані рекомендації, при використанні компанія зможе успішніше залучати та утримувати споживачів, а також підвищувати їх задоволеність і лояльність на ринку медійних послуг. На рисунку 3.1 зображено комплекс рішень з управління лояльністю споживачів.

Першим рекомендованим маркетинговим інструментом, з комплексу інструментів управління лояльністю споживачів на ринку медійних послуг, є автоматизована, прозора, ясна, інформативна, інтуїтивна, своєчасна клієнтська звітність. Принципи формування звітності сприяють ясному, довірчому і прозорому взаємодії між клієнтом і постачальником послуг, що в свою чергу формує ефективні, тривалі і довірчі взаємини, а також підвищує задоволеність і лояльність клієнтів



Рисунок 3.1- Комплекс рішень з управління лояльністю споживачів[складено автором]

Першим рекомендованим маркетинговим інструментом, з комплексу інструментів управління лояльністю споживачів на ринку медійних послуг, є автоматизована, прозора, ясна, інформативна, інтуїтивна, своєчасна клієнтська звітність. Принципи формування звітності сприяють ясному, довірчому і прозорого взаємодії між клієнтом і постачальником послуг, що в свою чергу формує ефективні, тривалі і довірчі взаємини, а також підвищує задоволеність і лояльність клієнтів.

Наступним елементом з управління лояльністю споживачів на ринку медійних послуг є використання маркетингу партнерських відносин - наступний інструмент. Дослідження показали що, маркетинг взаємовідносин сприяє формуванню тісних зв'язків з споживачами, а результатом цих зв'язків є збільшення продажів, прибутку і частки ринку компанії. Найбільша ефективність маркетингу відносин досягається саме тоді, коли відносини з споживачем грають головну роль в маркетинговій стратегії. Дослідження показали, що результати такої стратегії підвищують споживчу лояльність на ринку медійних послуг.

Під час проведення маркетингового дослідження, щодо оцінювання споживчої лояльності було визначено з якими клієнти виникають складності у комунікації. Також важливо зазначити, що побудова довірчих відносин між клієнтом та менеджером, уникання та вміння працювати з конфліктними ситуаціями є однією зі складових побудови правильних відносин між агентством та клієнтом. Далі надамо рекомендації для роботи з проблемними клієнтами.

1.«Всезнаючі» клієнти»- ті, що намагаються завжди втрутись в процес надання послуги.

-Треба фіксувати все у документах (договір, додаток, технічне завдання) максимально докладно. У документах необхідно вказувати яку саме роботу треба виконувати, в які терміни, хто виступає особою, що приймає рішення. З боку клієнта (треба намагатись домовитися, що це буде не одна особа, а відразу кілька - бажано, щоб один був вище статусом за іншого ) і з боку агентства (при необхідності треба залучати топ-менеджмент агентства- це покаже, що топ-менеджменту не байдуже);

-Треба підготувати SLA (з англ. Угода про рівень обслуговування) та підписати його з клієнтом. SLA зовнішній документ, що описує параметри послуги, що надається. «Відповідність SLA» еквівалентно тому, що сервіс працює так, що реальні параметри відповідають заявленим в угоді значенням метрик. Угоди SLA активно застосовуються там, де виконавець і замовник послуг автономні по відношенню один до одного. Це можуть бути відносини між компаніями або навіть підрозділами одного бізнесу, якщо одне з них позиціонується, як внутрішній аутсорсер.

- Необхідно презентувати ідеї тільки на особистих зустрічах, де з боку клієнта буде присутній кілька людей. Це допоможе уникнути зайвої критики та непотрбних рекомендацій;

-Не приймати коментарі по телефону, фіксувати домовленості тільки поштою (після цього можна закріпити їх телефонним дзвінком) – це допоможе простіше апелювати до конкретних речей. При виникненні конфліктної ситуації, у агентства будуть докази, а саме надіслані повідомлення зі всіма домовленостями щодо проекту;

-Для роботи з таким видом клієнта необхідно залучити тільки стресостійкого аккаунт-менеджера. Також необхідно морально чи фізично мотивувати його, щоб він не залишив агентство.

2. «Ті, хто намагається все покращити». Ці клієнти намагаються втрутитись в кожний етап роботи.

-при роботі з такими клієнтами необхідно збільшувати час роботи та таймінг опрацювання задачі, а також продовжувати дедлайни;

-Необхідно дати зрозуміти, що вся відповідальність лежить на агентстві, необхідно бути м'які, але наполегливі в своїх рекомендаціях - в результаті клієнт прийме сторону агенції;

-Якщо обсяги робіт істотні, виділіть від команди персонального аккаунта, який буде займатися лише цим клієнтом, він буде ефективніше і швидше працювати.

3.«Некомпетентні клієнти». Ті клієнти, які не мають компетенції у маркетингу.

-Аккаунт менеджера необхідно зберігати повний спокій з даним видом клієнта. Основною навичкою, яку повинен мати аккаунт-менеджер це стресостійкість.

-Треба знайти з боку клієнта експерта у вашій області - він допоможе відстоювати правильні рішення;

-Треба проводити з клієнтом семінари та майстер-класи, навчати його. Зазвичай клієнт буде вдячний за нові знання, що допоможе збільшити його лояльність до підприємства.

4.«Клієнт 24/7». Ті клієнти, які хочуть бути постійно на зв'язку.

-Необхідно прописувати таймінги роботи на етапі укладання договору. Якщо у клієнта робочий день не співпадає з робочим днем агентства, то необхідно обговорити дане питання з аккаунт менеджером, щоб його робочий день співпадав з клієнтським.

-Також необхідно обговорити з клієнтом, який вид роботи не може виконуватись у вихідний день, для подальшого уникнення конфліктних ситуацій. Наприклад, те що телевізійні канали не працюють у вихідний день та те, що у них є свої дедлайни обробки запитів.

-Необхідно ретельно обирати менеджера, що буде працювати з клієнтом. Аккаунт-менеджер, повинен знати, що клієнт може зателефонувати чи написати у будь-який час, тож його необхідно буде перевіряти пошту завжди. Дуже важко, знайти таку людину, яка буде працювати у будь-який час, а отже, необхідно всіляко мотивувати його.

Одним з найважливіших маркетинговим інструментом управління лояльністю споживачів на ринку медійних послуг є ефективний клієнтський сервіс. Клієнтський сервіс в поєднанні з ефективними міжособистісними відносинами між клієнтом і постачальником, розглядаються як основні джерела зростання клієнтської задоволеності. Важливу роль в цьому відіграє клієнт-менеджер, який бере на себе відповідальність формування почуття взаємності і

наступного почуття подяки клієнта, що призводить до вибудовування ефективних і довірчих відносин з клієнтом. При тісному контакті клієнт-менеджера і споживача, а також формуванні особистісних взаємин між ними, споживач медійних послуги здатний піти на вищу стадію підтвердження своєї лояльності і порекомендувати споживані послуги в своєму соціальному колі.

Наступним інструментом управління лояльністю на медійному рекомендується створення інтуїтивний, інформативний, легкий в навігації сайту з особистим кабінетом клієнта. Хоч на даний момент у підприємства є свій особистий сайт та сторінка у соціальних мережах, проте вони є досить не інформативними. Задоволеність клієнтів збільшиться, якщо вони будуть бачити успішні кейси підприємства. Також рекомендується функція створення особистого кабінету клієнта за допомогою якого клієнт може переглядати звітність в режимі онлайн, документи, а також моніторити рахунки які виставляє клієнт. Також необхідно додавати всі маркетингові плани, які використовуються під час рекламної кампанії. Особистий кабінет повинен бути інтуїтивно зрозумілим та стабільно працюючим. Для цього рекомендується під час розробки особистого кабінету проводити аналіз інтерфейсу кабінету, а також залучити до співпраці UX- дизайнера. UX (з англ. user experience)- це сфера між дизайном і аналітикою: дизайнери думають про те, які відчуття викликає продукт, і розробляють прототипи.

Щодо самого сайту рекомендується створення цінного контенту. Треба пропонувати користувачам не товар, а рішення їх проблем. Якісний контент працює краще будь-якої прямої реклами - людина отримує відповідь на своє питання, виділяє підприємство на загальному тлі, і в майбутньому стає клієнтом. Згідно з дослідженням Demand Metric [50], 20% часу в мережі користувачі проводять за читанням і переглядом контенту. При цьому 82% споживачів складають краще думку про компанії після ознайомлення зі створеним нею корисним контентом. В результаті контент-маркетингових заходів 70% користувачів відчують себе ближче до бренду. Для формування лояльності до бренду, то добре підходять такі формати контенту:

-кейси (це приклади використання продуктів компанії для вирішення конкретних завдань, опис вигод, які отримали клієнти; кейси допомагають краще розібратися в особливостях продукту, дізнатися про варіанти його використання);

-навчальні статті (необхідно розміщувати навчальні матеріали статті, огляди ринку, гайди тощо);

-брендований контент (це можуть бути журнали, статті, відеоролики, пости в соцмережах, які не пов'язані прямо з просуваються продуктом, не містять прямої реклами, але несуть користь або емоційний посил для цільової аудиторії, що дозволяє встановити міцний зв'язок з брендом). В подальшому буде більш детально розглянуто саме даний вид контенту.

Глиbokі знання і професіоналізм компанії рекомендуються як один з найважливіших інструментів управління лояльністю споживачів послуг. Ясність і прозорість наданої звітності про прибутковість і результативності інвестицій, складеної на основі попередніх домовленостей, грають важливу роль при формуванні довіри клієнта до керуючої компанії. Якщо споживач бачить прибутковість і результативність медійної компанії, що випереджають конкурентів і ринкові індекси, але не має ясності і розуміння за рахунок чого це досягнуто, то можливо довіри між компанією і клієнтом не виникне. Далі розглянемо запропоновані стандарти обслуговування клієнтів для підприємства. На рисунку 3 розглянути ці стандарти.

До числа основних параметрів, що впливають на ступінь задоволеності відвідувачів відносять культуру і швидкість обслуговування, кваліфікацію співробітників.

Створення в компанії сприятливих умов праці зумовлює наявність у співробітників впевненості в їх цінності. При цьому збільшується мотивація кадрів, що призводить до зростання числа клієнтів, задоволених якістю обслуговування.

Таким чином, якісне виконання роботи визначається ефективною мотивацією співробітників. А це визначає успішні відносини з споживачами



організації, збільшує прихильність співробітників організації і підвищує рентабельність діяльності компанії.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною частиною при формуванні стратегії управління співробітників організацій. Керівнику компанії необхідно розробляти заходи, спрямовані на отримання співробітниками додаткових навичок і знань в маркетинговій сфері. В якості таких заходів можуть виступати навчальні семінари, що представляють собою презентацію пропонованого продукту (послуги).



Рисунок 3.2- Стандарти обслуговування клієнтів організації[складено автором]

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною частиною при формуванні стратегії управління співробітників організацій. Навчання персоналу - це один з ключових способів розвитку будь-якої організації. У сучасному світі знання постійно змінюються, з'являються нові, тому головною запорукою успіху компанії є висококваліфіковані, підготовлені до роботи, співробітники. Керівнику компанії необхідно розробляти заходи, спрямовані на отримання співробітниками додаткових навичок і знань в маркетинговій сфері. В якості таких заходів можуть виступати навчальні семінари, що представляють собою презентацію пропонованого продукту (послуги). Більш докладно можна виділити послідовний перелік основних напрямків роботи при організації навчання персоналу:

1. Постановка цілей навчання.
2. Визначення потреби в навчанні.
3. Планування навчання персоналу в організації.
4. Вибір або підготовка викладачів (наставників, інструкторів, тренерів).
5. Проведення комплексу підготовчих заходів.
6. Проведення навчання.
7. Контроль якості навчання персоналу. Оцінка ефективності навчання.

Метод вимірювання лояльності споживачів також є рекомендованим автором інструментом, що сприяє управлінню лояльністю споживачів на ринку. Пам'ятаючи про правило 80/20, яке свідчить, що 80% прибутку компанії генерують 20% клієнтів, при взаємодії з клієнтами і вибудовуванні з ними ефективних взаємовідносин, клієнтські менеджери повинні концентруватися на сегменті споживачів, які формують дохід і прибуток. Для цього важливо кількісно оцінити лояльність споживачів того чи іншого сегмента. Існує кілька методів розрахунку лояльності споживачів. Один з таких методів - анкетування споживачів, в результаті якого відповіді підсумовуються в кінці анкети і загальний бал відображає кількісну лояльність споживача.

### **3.2 Розроблення заходів, щодо корегування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Медійні Системи»**

Було проаналізовану маркетингову діяльність підприємства та було виявлено, що на даний момент чіткої маркетингової стратегії немає. У цьому розділі буде надано рекомендації, щодо корегування ринково-продуктової стратегії, для підвищення управління лояльністю споживачами.

Для початку розглянемо цінову політику підприємства. Як було зазначено в минулих розділах на даний момент підприємство використовує такі модель ціноутворення, як відсоток від рекламного бюджету. Було зазначено, що дана модель має ряд недоліків. Розглянемо, які моделі ціноутворення є на даний момент та оберемо найбільш підходящу модель, яка зможе збільшити лояльність споживачів.

Для ринку медійних послуг, існує декілька видів моделей, кожна з них має свої недоліки та переваги.

1. Модель «Оплата за результат». Агентство стверджує з рекламодавцем бюджет і мета рекламної кампанії. Зазвичай мета - фіксоване число заявок і дзвінків, але можуть бути і варіанти. Шляхом обчислень за формулою «бюджет / (бажане число заявок + дзвінків)» розраховується максимальний СРА. Бажане число лідів і максимальний СРА фіксуються в договорі. Бюджет зазвичай не включається в документи: якщо агентство виконує КРІ бюджет можна збільшити, і тоді документи доведеться переоформити.

Варіантів агентської винагороди три:

1) Фіксована виплата. Якщо агентство виконує план - воно отримує фіксовану винагороду. Якщо план не виконується, винагороду або знижується, або не виплачується. Якщо план перевиконується, агентство отримує винагороду, плюс деякий відсоток від перевиконання плану.

2) Зміна агентського відсотка. Принцип той же, що і в попередньому пункті, тільки виплачується не фіксована сума, а відсоток від бюджету. Якщо план не

виконаний - відсоток знижується або забирається зовсім, якщо план перевиконано - відсоток підвищується.

3) Оплата з кожного ліда. За кожен лід, що відповідає умовам договору, агентство в кінці місяця отримує фіксовану премію. Якщо план по кількості лідів не виконано: премія або не виплачується, або знижується.

Переваги для агентств

- Рекламодавець задоволений і лояльний. На відміну від схеми «% від бюджету», в винагороду «Оплата за результат» включені КРІ клієнта. Така схема так стимулює агентство прагнути до виконання планових показників.
- Збільшення виручки агентства при виконанні плану
- Збільшення виручки агентства при виконанні плану
- Зниження ризику припинення співпраці.
- Полегшення комунікації з клієнтом.

Недоліки для агентств:

- Недоліки для агентств;
- Результат не завжди залежить від агентства;
- Реклама вигідно завищувати плани;
- Рекламодавці ставлять нездійсненні плани;
- Рекламодавці готові на домовленості про штрафи, але не готові на домовленості про премії.

Незважаючи на всі недоліки схема «Оплата за результат» - одна з найкращих з точки зору співпраці агентства і рекламодавця. Ринок поступово змінюється. Багато рекламодавців починають сприймати агентства як партнерів, чий результативну працю приносить користь і вигоду обом сторонам.

Метод №2. Участь в прибутку. Сторони визначають, з продажу якого товару або послуги буде виплачуватися прибуток. Агентство набуває трафік за свій рахунок. Коли угода завершена і оплачена, агентство отримує фіксовану винагороду або відсоток від заробленого рекламодавцем суми. Якщо угода не була завершена - агентство нічого не отримує.

Переваги даного методу:

- Збільшення лояльності. Агентство бере на себе всі ризики і витрати по розміщенню реклами. Рекламодавець платить тільки якщо результат досягнутий. Якщо агентство працює добре, рекламодавець розірве контракт.
- Збільшення прибутків агентства. Агентство на зростаючому ринку здатне отримувати 30-40% виручки по відношенню до рекламного бюджету (цифри, небачені при стандартних схемах ціноутворення).
- Нарощування компетенцій в непрофільних областях бізнесу. Для укладення угоди потрібно пройти кроків: показ оголошення, перехід на сайт, вивчення інформації на сайті, дзвінок в офіс або відправка заявки, розмова з менеджером, зняття потреб, формування пропозиції, зустрічі, ознайомлення з контрактом і оплата рахунків. Тому агентства, успішно працюють за цією схемою, дуже швидко стають фахівцями в переговорах, продажах, обробці телефонних дзвінків, юзабіліті, логістиці, супроводі і т.д. Тобто нарощують компетенції, ніяк не пов'язані з інтернетом взагалі і рекламою зокрема.

Недоліки:

- Високі фінансові ризики
- нелояльність рекламодавців

Метод №4. Погодинна оплата. Агентство озвучує рекламодавцю вартість години своїх співробітників. Ця вартість може бути єдиної або відрізнятися в залежності від досвіду і професії фахівця. Якщо у агентства є регламенти, з майбутнім клієнтом обговорюється мінімально необхідний обсяг завдань. Визначається абонентська плата за запуск кампанії за цей обсяг, а також за подальший супровід рекламних.

Всі бажання рекламодавця, що не входять в мінімальний обсяг, оплачуються додатково. Вартість бажань визначається менеджером агентства по формулі «кількість годин, необхідних на реалізацію x вартість однієї години». Якщо у агентства немає регламентів, воно просто бере забезпечувальний внесок, потім виконує завдання, вважає годинник і виставляє рахунок. Забезпечувальний внесок компенсує ризики несплати рахунків: якщо рекламодавець відмовляється оплачувати виконані роботи, забезпечувальний внесок частково або повністю

прокриє витрати агентства. Якщо у агентства немає регламентів і воно не думає про ризики, забезпечувальний внесок не береться. У всьому іншому схема повністю збігається з попереднім пунктом: виконання робіт, виставлення рахунку, оплата.

#### Переваги:

- Зниження витрат. Можна не брати співробітників в штат, а передавати завдання підготованим фрілансерам.
- Збільшення числа потенційних клієнтів

#### Недоліки:

- Недовіра рекламодавців
- Гіперконтроль з боку рекламодавців
- Демонстрація незацікавленості агентства в бізнес-результаті рекламодавця
- Труднощі підвищення вартості послуг при зміні ринкової або економічної ситуації

Отже, нам було розглянуто 3 методи ціноутворення для агентства. Всі вони мають свої недоліки та переваги. Після проведеного аналізу можна запропонувати таку політику ціноутворення. Рекомендується на даний момент, залишити вже існуючу політику для проектів, які пов'язані з розміщення рекламних повідомлень на телебаченні. Проте, для проектів в мережі Інтернет, рекомендується використовувати модель «Оплата за результат». Дана модель допоможе збільшити лояльність споживачів та побудувати довірчі партнерські відносини.

Далі сформуємо комунікаційну стратегію підприємства. На даний момент, як було зазначено раніше, підприємство не просуває себе. Більшість клієнтів, агентства приходять через рекомендації клієнтів та через виграні тендери. На даний момент, на нашу думку, цього не достатньо. Далі розглянемо комунікаційну ціль та задачі для її вирішення.

Ключова мета комунікаційної компанії для ТОВ «Медійні Системи»- побудова системи маркетингових комунікацій з цільовими групами громадськості в онлайн і оффлайн середовищі. Дана ціль допоможе сформувати бачення

агентства, як експертів, допоможе залучити нових клієнтів. Також вирішення даної цілі допоможе сформувати лояльність вже існуючих клієнтів.

Для досягнення поставленої мети, виділимо наступні завдання комунікаційної кампанії:

- Залучити цільові групи громадськості в комунікацію з агентством
- Забезпечити присутність агентства в медіасфері - в соціальних медіа та тематичних ЗМІ

- Сформувати репутацію агентства як експерта в сфері інтернет-маркетингу

Групи громадськості, на яких буде спрямована кампанія: ОПП (особи, які приймають рішення і відповідають за розподіл бюджету) - власники середнього бізнесу, директора з маркетингу, генеральні директори, керівники відділів; маркетологи; початківці digital-фахівці, власники тематичних порталів по інтернет-маркетингу.

Канали комунікації, пропоновані для використання в рамках комунікаційного просування:

Тематичні ЗМІ та запуск вебінарів. Нерідко компанії, перш ніж звернутися в агентство, пробують запускати рекламу самостійно. При цьому вони шукають рекомендації по роботі з платформами на різних тематичних ресурсах. Ваша мета - публікувати там статті, що описують ваш підхід до налаштування кампаній, невеликі ноу-хау і Лайфхак для початківців. Коли потенційні клієнти вичерпають свої можливості і почнуть шукати підрядника, вони з більшою ймовірністю оберуть бренд, який вже завоював їхню довіру експертними знаннями.

Необхідно пропонувати корисний освітній контент і кейси агентства, для розміщення на порталах про маркетинг, інтернет-реклами, бізнесі, digital. Згідно з рейтингом PointeR Agency, які провели опитування представників людей, що працюють в сфері маркетингу, рейтинг ТОП-10 українських видань зображено на рисунку 3.3

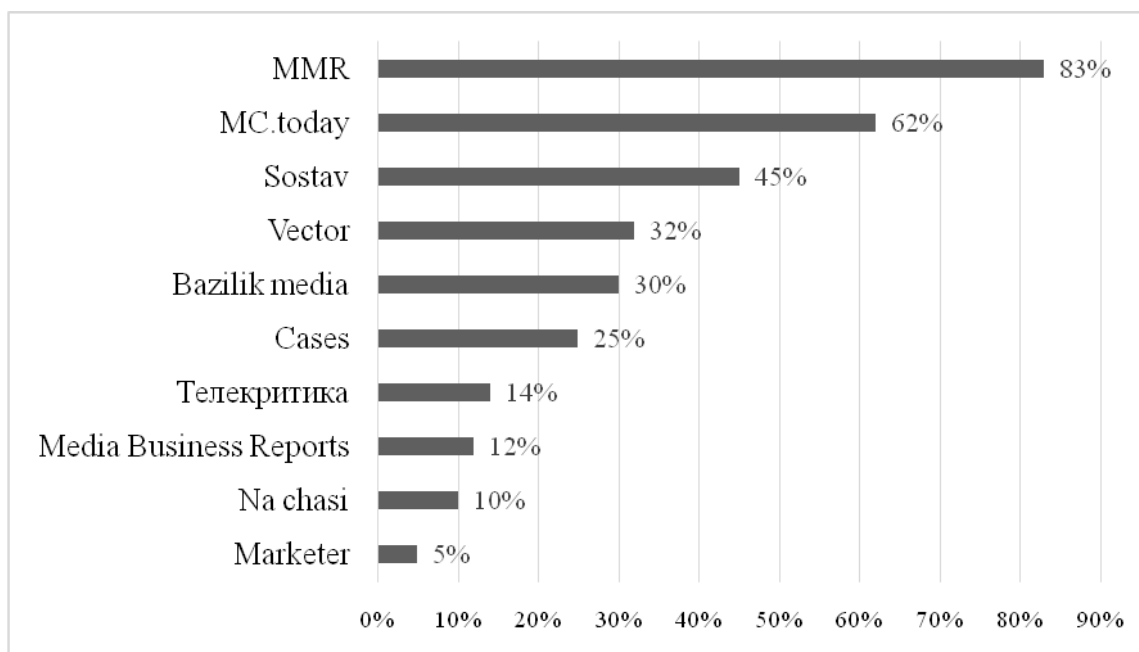


Рисунок 3.3- ТОП 10 українських маркетингових видань[60]

Отже, виходячи з даного графіку, рекомендується надавати публікації в перші ТОП-3 видання. Для надання публікацій треба зв'язатися з контактною особою цих видань та з'ясувати умови співробітництва. Даний вид просування допоможе бути ближчим до аудиторії та залучити нових клієнтів.

Також, для збільшення довіри споживачів, рекомендується провести серію вебінарів за видами реклами, на якій спеціалізуєтесь. Для цього можна:

- 1) домовитись з освітніми платформами про проведення серії навчальних майстер-класів
- 2) провести вебінари самостійно, скориставшись одним з онлайн-сервісів з безкоштовним аккаунтом (наприклад, Zoom або MyOwnConference); в цьому випадку отримати охоплення цільової аудиторії буде складніше, оскільки доведеться вкластися в рекламу.

Більш складний, але і більш ефективний варіант - взяти участь в профільних конференціях. Склад спікерів зазвичай стверджується за кілька місяців, тому необхідно заявити про бажання виступити завчасно. Для цього знадобляться актуальна тема, кілька кейсів для ілюстрації свого досвіду і трохи підготовки. При відборі учасників можуть проводитися прослуховування; приходити туди варто з готовим публічним виступом.



Взагалі будь-яка публікація власної експертизи в digital-спільнотах піде на користь. Сюди відносяться дискусії в Twitter, обговорення на форумах, групи в Slack, Telegram-чати тощо.

2. Ще одним важливим інструментом комунікації є навчання клієнтів. Можна, зазначити, що даний інструмент допоможе підвищити лояльність споживачів. Спостерігається важливий тренд: компанії все частіше йдуть від агентств, щоб передати їх завдання внутрішнім підрозділам. Це говорить про зростання компетенцій і в той же час про проблеми, які призводять до такого рішення.

Головними слабкими місцями агентств бізнес називає інформаційну закритість і низький рівень гнучкості. Усування даного недоліку призведе до збільшення лояльності.

Для початку необхідно проводити детальні брифінги, де потрібно буде не тільки перераховувати інструменти, які плануються застосувати: необхідно розповідати в подробицях, які зміни відбудуться в акаунті, як все це буде працювати, демонструйте результати детальною аналітикою, по можливості пов'язуючи її з бізнес-метриками компанії.

У агентств більше немає монополії на знання про рекламу, і вигашною стає роль консультанта по відношенню до клієнтів. Необхідно ділитися експертизою з усіх важливих питань - від алгоритмів рекламного аукціону до організації роботи відділу продажів. Процес навчання тільки зміцнює співпрацю і лояльність.

Як було зазначено раніше, на підприємстві немає відділу, який займається маркетингом. Рекомендується впровадження даного відділу. На рисунку 3.4 зображена рекомендована структура відділу маркетингу на підприємстві.

В зазначені схемі рекомендується включити нові підвідділи та посади маркетингового відділу директор з маркетингу, спеціаліст з маркетингового планування, відділ реклами та зав'язків з громадськістю, SMM-спеціаліст



Рисунок 3.4- Структура маркетингового відділу (рекомендації) [складено автором]

Так як, на даний момент підприємство дивізіційну організаційну структуру, відділ маркетингу буде самостійним на підприємстві. Він зберігатиме самостійність, керівник відділу маркетингу відповідає за результативність і має право приймати стратегічні та поточні рішення.

В таблиці 3.1 розглянуто рекомендації, щодо функцій, критеріїв оцінки нових спеціалістів.

Таблиця 3.1- Функції та критерії оцінки діяльності маркетингу на підприємстві

Посада/відділ	Функції	Критерії оцінки
Керівник відділу	Розробка стратегії маркетингу Координація виконання програм маркетингу  Контроль за виконанням маркетингових планів та реалізацією стратегії	Вдосконалення цілей стратегії маркетингу Підвищення конкурентоспроможності та авторитету підприємства
Спеціаліст з маркетингового планування	Ситуаційний аналіз  Формування маркетингової мети, розробка плану дій  Обґрунтування плану  Контроль за реалізацією плану	Досягнення мети плану, покращення конкурентних позицій підприємства

Продовження таблиці 3.1

Посада/відділ	Функції	Критерії оцінки
Спеціаліст з реклами та зав'язків з громадськістю	Розробка стратегії комплексу просування  Організація рекламних кампаній Організація зав'язків з громадськістю	Зростання інформованості  Залучення нових клієнтів  Покращення іміджу підприємства  Підвищення ефективності заходів просування
SMM-спеціаліст	аналіз ринку, аудиторії і конкурентів;  розробка стратегії по просуванню в мережі;  створення і розвиток профілів в соцмережах;  генерація і оформлення контенту: текст, фото, відео, інфографіка та інше;  збільшення аудиторії;  формування та підвищення лояльності;  комунікація з підписниками;  моніторинг ефективності просування сторінок;  робота зі згадками бренду в соціальних мережах, репутаційний маркетинг.	Зростання кількості підписників, рівень залученості, збільшення кількості переходів на сайт
Копірайтер	написання текстів і контенту різного формату, Складання і коректування контент-плану, підготовка новинних матеріалів та прес-релізів, промов для публічних виступів керівників компанії	Виконання запланованих KPI.

Щодо планування маркетингу, підприємству рекомендується впровадження такого алгоритму планування:

1. Постановка цілей- цілі ставить відділ маркетингу;
2. Розгалуження цілей на оперативні, перспективні та стратегічні;
3. Постановка завдань- оперативних, перспективних та визначення стратегії;
4. Визначення бюджету;
5. Виконання завдань;
6. Контроль завдань.

На наступних етапах планується розпочати алгоритм заново. Також рекомендується використовувати гнучкий метод- якщо на одно з етапів виникає проблема, то краще повертатися на етап вище. Це дасть змогу економії часу та коштів та якісного досягнення цілей.

Впровадження відділу маркетингу на підприємстві допоможе збільшити лояльність споживачів, сформувати імідж та залучити нових клієнтів.

Далі розглянемо стратегію росту. Для визначення оптимальної стратегії росту для підприємства використаємо матрицю І. Ансофа. Матриця Ансофа зображена в таблиці 3.2. [1]

Таблиця 3.2- Матриця І. Ансофа

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Більш глибоке проникнення на ринок	Розвиток товару
Нові ринки	Розвиток ринку (проникнення на нові географічні ринки)	Диверсифікація

На даний момент підприємству доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок. Дана стратегія відноситься до стратегій концентрованого зростання. Використовуючи стратегію проникнення на ринок, компанія продовжує працювати з існуючим товаром на існуючих ринках. Суть стратегії проникнення: максимально швидко розширити присутність і збут існуючих

товарів компанії на ринку. При реалізації такої стратегії компанія повинна поступово зміцнювати своє становище на ринку за рахунок більш повного охоплення ринку. Стратегія проникнення на ринок відноситься до високозатратних стратегій.

Ансофф виділив 5 основних умов для успішної реалізації стратегії проникнення на ринок [1]:

1. Існуючий товар не досяг своєї межі покриття ринку - має джерела зростання з точки зору дистрибуції і охоплення цільової аудиторії
2. Частка існуючих споживачів може бути збільшена.
3. Є можливість захоплення частки ринку у інших гравців за рахунок наявності конкурентної переваги товару компанії.
4. Існує економія від масштабу.
5. Компанія має можливості до високого рівня інвестицій.

Отже, можна зазначити, що на даний момент підприємство виконує дані умови та може використовувати дану стратегію зростання.

Далі розглянемо ринкову стратегію підприємства. Ринкова стратегія підприємства розглянута в таблиці 3.5

Таблиця 3.3 – Ринкова стратегія підприємства ТОВ «Медійні Системи»

Елемент ринкової стратегії	Матиме вигляд	Чому	Аргументуючі фактори
1.Сегменти ринку, на які буде виходити компанія	Підприємство буде працювати з сегментами великого та середнього бізнесу	Підприємство має всі ресурси та компетенції для співпраці з великим та середнім бізнесами	Робити велику сегментацію немає сенсу, адже в даних сегментах фактично немає різниці в мотивах покупки, поведінці, каналах тощо.

Продовження таблиці 3.3

Елемент ринкової стратегії	Матиме вигляд	Чому	Аргументуючі фактори
2.Тип маркетингу	Диференційований маркетинг	Необхідно максимально задовольняти потреби	Підприємство має всі ресурси для максимального задоволення потреб
3.Ринкове позиціонування	ТОВ «Медійні Системи» буде позиціонувати себе як клієнтоорієнтований сервіс, що допомагає ефективно вирішувати медійні рішення	Необхідно приділяти увагу, саме клієнторієнтованості,	Для клієнтів важливо, щоб при співробітництві з підприємством було налагоджені добрі стосунки та проблеми клієнтів стали також проблемами агентства
4.Конкурентна стратегія	Стратегія диференціації	Компанії необхідно використовувати стратегія придбання або зміцнення конкурентної переваги, що припускає орієнтацію діяльності компанії на збільшенні своєї цінності для клієнта	Компанія має всі ресурси для реалізації даної стратегії

Отже, був розроблений комплекс маркетингових заходів для ТОВ «Медійні Системи». Дані заходи допоможуть підвищити рівень лояльності збільшити

конкурентоспроможність та обізнаність споживачів про підприємство. Далі проведемо економічне обґрунтування запропонованих результатів.

### 3.3 Економічне обґрунтування заходів по удосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «Медійні Системи»

Економічною ефективністю будь-якого виду діяльності називають співвідношення між результатами здійснення цього заходу і витратами на ці заходи.

За своїм характером маркетингові витрати в більшості своїй слід віднести до інвестиційних витрат, тому що наслідки від їх здійснення носять довготривалий характер, як і інвестиції.

За своїм змістом маркетингові витрати спрямовані на підвищення виробничо-технологічного потенціалу. Маркетингові витрати зумовлюють, як правило, здійснення інвестицій у виробничі фонди, в технологію, в кадри. У ряді випадків маркетингові витрати можуть бути поточними витратами і можуть бути віднесені на собівартість.

Визначення результату від здійснення маркетингової діяльності являє складну проблему, так як результат господарської діяльності підприємства залежить від цілого ряду чинників, а маркетингова діяльність є лише одним з них.

Для початку розрахуємо витрати на організацію відділу маркетингу. Витрати на організацію представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на організацію відділу маркетингу

Посада	Заробітна плата, грн/ місяць (за вирахуванням всіх зборів)
Керівник відділу	30 000
Спеціаліст з маркетингового планування	15 000
Спеціаліст з реклами та зв'язків з громадськістю	17 000

## Продовження таблиці 3.4

Посада	Заробітна плата, грн/ місяць (за вирахуванням всіх зборів)
SMM-спеціаліст	12 000
Копірайтер	10 000
Всього	84 000

Далі розрахуємо витрати на заробітну плату в рік по кожному, для цього використаємо формулу:

$$З = З_{осн} \times 12 \quad (3.1)$$

Де  $З$  - витрати на заробітну плату менеджера по роботі з споживачами;

$З_{осн}$  - місячна заробітна плата;

Потім, підставивши дані в формулу 3.1, отримаємо, що витрати на заробітну керівника відділу в рік складуть:

$$З = 30\,000 \times 12 = 360\,000$$

Далі, аналогічно слід розрахувати витрати на заробітну плату спеціаліста з маркетингового планування:

$$З = 15\,000 \times 12 = 180\,000$$

Далі розрахуємо заробітну плату спеціаліста з реклами та зв'язків з громадськістю:

$$З = 17\,000 \times 12 = 204\,000$$

Далі розрахуємо заробітну плату SMM-спеціаліста:

$$З = 12\,000 \times 12 = 144\,000$$

Далі розрахуємо заробітну плату копірайтера:

$$З = 10\,000 \times 12 = 120\,000$$

Отже, далі можна розрахувати загальних обсяг витрат на організацію відділу маркетингу за формулою.



$$Z_{\text{заг}} = \sum Z \quad (3.2)$$

Де  $Z_{\text{заг}}$  - загальна обсяг витрат на заробітну плату.

Загальний обсяг витрат буде дорівнювати:

$$Z_{\text{заг}} = 360\,000 + 204\,000 + 180\,000 + 144\,000 + 120\,000 = 1\,008\,000$$

Отже, загальна сума витрат на організацію відділу маркетингу буде дорівнювати 1 008 000 грн.

Далі інші статті витрат, які понесе підприємство від запроваджених заходів розглянуті в таблиці 3.5

Таблиця 3.5- Статті витрат, що понесе підприємство від впроваджених заходів

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата працівникам відділу маркетингу	1 008 000
2	PR- заходи	30 000
3	Модернізація сайту	60 000
4	Проведення вебінарів, тренінгів	50 000
Всього		1 148 000

Статті витрат були вираховані на період 1 рік. Загальна вартість впровадження рекомендацій становить 1 148 000 грн.

Далі розглянемо прогнозований дохід від впроваджених заходів. Прогноз доходів від реалізації запропонованих заходів зображено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6- Прогнозовані доходи від впроваджених заходів

№	Прогнозовані доходи	Сума, грн
1	Дохід від реалізації стратегії лояльності	1 000 000
2	Дохід від впроваджених заходів просування	1 200 000
Всього		2 200 000

Отже, прогнозований дохід від впроваджених заходів дорівнює 2 200 000 грн на рік.

Далі, для того, щоб розрахувати ефективність проекту треба використати показники, які будуть враховувати зміну грошей у часі, витрати тощо.

Спочатку розрахуємо показник чистої теперішньої вартості проекту (NPV). NPV - це показник прибутку, яку отримають учасники інвестиційного проекту. Математично цей показник знаходиться шляхом дисконтування значень чистого грошового потоку (незалежно від того негативний він або позитивний).

Отримане в результаті підрахунків значення NPV потрібно порівняти з нулем, щоб зробити висновок про вигідність проекту:

1) при  $NPV = 0$  - реалізація проекту не призведе до отримання прибутку, але і не створить збитків;

2) при  $NPV > 0$  (позитивне значення NPV) - проект є прибутковим, потрібно розглянути можливість його практичної реалізації;

3) при  $NPV < 0$  (від'ємне значення NPV) - проект є збитковим, і немає необхідності розглядати можливість його практичної реалізації

Виділяють наступні переваги використання NPV для оцінки результатів практичної реалізації інвестиційного проекту:

1) можливість порівнювати різні проекти між собою і вибирати найбільш підходящі;

2) облік терміну практичної реалізації інвестиційного проекту і розподілу грошових потоків за кожним роком періоду реалізації;

3) можливість розгляду варіантів реалізації проекту при різних ставках дисконтування.

До істотних недоліків показника NPV можна віднести:

1) відсутність можливості проведення оцінки на його основі ризиків реалізації відповідного інвестиційного проекту;

2) неможливість дати оцінку зносу активів (моральному і фізичному);

3) складність розрахунку і частково відносність обраних ставки дисконтування

Показник чистої теперішньої вартість проекту для підприємства відображено на формулі 3.3.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.3)$$

де CF (cash flow) – надходження грошових потоків в кінці періоду t;

I (investment) – інвестиції в проект;

T – кількість періодів життєвого циклу (місяців, кварталів), i-й період року,  $i = 1 \dots 4$ ;

k – коефіцієнт дисконтування для i-го періоду.

Чиста теперішня вартість для ТОВ «Медійні Системи» розраховано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7- Розрахунок чистою теперішньої вартості

Стаття	Показник
Ставка дисконту	0,06
Чисті грошові надходження в кінці періоду (рік), $CF_t$	1 052 100
Дисконтовані чисті грошові надходження	1 152 226
Інвестиції (маркетингові витрати), I,	1 148 000
Дисконтовані інвестиції	1 216 880
NPV	90 417,70

Отже,  $NPV=90\,417,70$  , тому можна стверджувати, що запропонований проект є проект є прибутковим.

Далі розрахуємо рентабельність проекту. Рентабельність відображає економічну ефективність діяльності підприємства, вона показує співвідношення результату до затрат. Рентабельність проекту розраховується за формулою 3.4

$$P = \frac{Pr}{Vit} \quad (3.4)$$

Де  $Pr$ - чистий прибуток

$Vit$ -загальні витрати

Отже, рентабельність проекту буде дорівнювати:

$$P = 2\,200\,000 / 1\,148\,000 = 1,9$$

Можна стверджувати, що запропоновані рекомендації для підвищення лояльності є рентабельними.

Наступний показник який буде проаналізовано, це срок окупності інвестицій. (РВР). РВР (з англ. PayBackPeriod) показує термін, необхідний для того, щоб доходу, з урахуванням дисконтування, покрили витрати на інвестиції. Цей показник визначається послідовним розрахунком NPV для кожного періоду проекту, точка в якій NPV стане позитивним, буде являтися точкою окупності[13]. Формула для підрахунку періоду окупності зображена на формулі 3.5

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{\sum \frac{I_t}{(1+k)^t}} \quad (3.5)$$

Отже, термін окупності буде дорівнювати= 1, 05.

Далі розглянемо інвестиційні ризики, які можуть виникнути під час впровадження даного проекту. Інвестиційні проекти відносяться до майбутнього періоду часу, тому з упевненістю прогнозувати результати їх здійснення проблематично. Такі проекти повинні виконуватися з урахуванням можливих

ризиків. Інвестиційне рішення називають ризикованим або невизначеним, якщо воно має кілька можливих результатів. .[10]

Всі учасники інноваційно-інвестиційного проекту зацікавлені в тому, щоб виключити можливість провалу інвестиційного проекту або хоча б збитку для себе. Разом з тим, ні у кого з них не може бути впевненості в благополучному результаті проекту - ризик в будь-якій справі загальновизнаний. Для того щоб знизити втрати від можливих прорахунків і уникнути провалу інвестиційного проекту в цілому, методологія управління проектами передбачає спеціальні процедури, що допомагають врахувати чинники невизначеності та ризику на всіх фазах і етапах проекту. Знаючи види і значимість ризиків, можна на них впливати, знижуючи їх негативний вплив на ефективність інвестиційного проекту. Отже, створюється реальна можливість управління ними.

Інвестиційні ризики їх можна охарактеризувати як можливість недоотримання запланованого прибутку в результаті впливу змінних зовнішнього і внутрішнього середовища організації на здійснення інвестиційного проекту.

На реалізацію інвестиційних проектів впливають багато зміни в політичній, соціальній, комерційної та діловому середовищі, зміни в техніці і технології, продуктивності і ціни, стан навколишнього середовища, чинне оподаткування, правові та інші питання. Все це зумовлює наявність в проектах певного ризику.

Фактори ризику:

а) об'єктивні:

- політична обстановка;
- економічна ситуація;
- інфляція;
- процентна ставка;
- валютний курс;

б) суб'єктивні:

- рівень інвестиційного менеджменту;
- організація праці;
- технічна оснащеність

Інвестиційні ризики можна розділити по сфері виникнення: зовнішні і внутрішні. Джерелом появи зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище по відношенню до суб'єкта господарювання. Причому слід зазначити, що господарюючий суб'єкт не може надавати на них вплив, він може тільки передбачати і враховувати їх в своїй діяльності.[10]

Фактори ризику і невизначеності підлягають обліку в розрахунках ефективності, якщо при різних можливих умовах реалізації витрати і результати за проектом різні. У розрахунках ефективності рекомендується враховувати невизначеність і ризик, тобто можливість виникнення таких умов, які призведуть до негативних наслідків для всіх або окремих учасників проекту.

Таким чином, до зовнішніх ризиків відносяться, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. Йдеться про непередбачених змінах законодавства, що регулює підприємницьку діяльність; нестійкості політичного режиму в країні діяльності та інших ситуаціях, а відповідно і втрати, що виникають в результаті карантину, ведення нових законів тощо

Джерелом внутрішніх ризиків є сама підприємницька фірма. Ці ризики виникають з вини самої фірми, це може бути неефективний менеджмент, зловживання і помилкова маркетингова політика.

Показники ефективності проекту, обчислені з урахуванням факторів ризику і невизначеності, іменуються очікуваними. Реалізація будь-якого інвестиційного проекту передбачає боротьбу з безліччю ризиків. Аналіз і облік ризиків можна виконувати на якісному і кількісному рівні. Якісний аналіз дозволяє визначити фактори ризику, етапи та роботи, при яких вони виникають. Кількісний аналіз дозволяє чисельно оцінити розмір ризику.[10]

Серед методів боротьби з ризиками, які використовуються на інвестиційній фазі інвестиційного проекту, потрібно виділити:

- розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцями);
- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;

- нейтралізацію частини ризиків;
- зниження ризиків в плані фінансування.

Організація робіт з аналізу ризику може виконуватися в такій послідовності:

- 1) підбір досвідченої команди експертів;
- 2) підготовка спеціального запитальника і зустріч із експертами;
- 3) вибір техніки методу аналізу ризику;
- 4) встановлення факторів ризику та їх значимості;
- 5) створення моделі механізму дії ризиків;
- 6) встановлення взаємозв'язку окремих ризиків і сукупного ефекту від їх впливу;
- 7) розподіл ризиків між учасниками проекту;
- 8) розгляд результатів аналізу ризику -зазвичай у формі спеціального підготовчого звіту.

За результатами аналізу ризику складається спеціальний звіт, в якому викладаються:

- опис ризиків, механізму їх взаємодії та сукупного ефекту, заходів щодо захисту від ризиків, інтересів усіх сторін у визначенні небезпеки ризиків;
- оцінка виконаних експертами процедур аналізу ризику, а також використовувалися ними вихідних даних;
- опис структури розподілу ризику між учасниками проекту за контрактом із зазначенням того, які повинні бути передбачені компенсації за збитки, професійні страхові виплати, боргові зобов'язання тощо .;
- рекомендації по тим аспектам ризику, які вимагають спеціальних заходів або умов в страховому полісі.

Зазначена робота організовується і в значній мірі контролюється, проект-менеджером в тісній взаємодії з усіма учасниками інвестиційного проекту. Управління ризиком здійснюється на всіх фазах життєвого циклу проекту за допомогою моніторингу, контролю та необхідних коригувальних впливів.

Інвестиційна діяльність як різновид комерційної має ряд особливостей, які необхідно враховувати при визначенні інвестиційного ризику. Ці особливості наступні:

- інвестиції можуть спрямовуватися в самі різні інвестиційні заходи, які суттєво різняться як за ступенем прибутковості, так і за ризиком, тому виникає необхідність оптимізації портфеля інвестицій за цими критеріями;
- на результати інвестиційної діяльності впливають найрізноманітніші чинники, які відрізняються між собою як за ступенем впливу на рівень ризику, так і невизначеності;
- життєвий цикл інвестиційного проекту може бути досить значним, що обчислюється кількома роками, і в цих умовах дуже важко врахувати всі можливі фактори і їх вплив на прибутковість та величину ризику інвестицій;
- для визначення інвестиційного ризику в більшості випадків відсутня представницька статистична інформація за попередній період, на основі якої можна було б його спрогнозувати при реалізації аналогічного інвестиційного проекту.

Будь-яка організація у своїй діяльності повинна враховувати можливість появи інвестиційного ризику і передбачати заходи щодо його зниження або недопущення взагалі, тобто ризиками організація повинна контролювати. У загальному плані управління ризиками промислового підприємства зводиться до виконання наступних дій:

- аналіз ризиків за попередній період (частота і ймовірність їх появи, математичне очікування);
- аналіз складаються економічних тенденцій на макро- і мікрорівні і наукове передбачення їх розвитку;
- виявлення можливих ризиків при реалізації того чи іншого інвестиційного проекту і їх економічних наслідків;
- аналіз чутливості проекту від можливої зміни найважливіших факторів і їх вплив на фінансовий стан підприємства.



### Висновки до розділу 3

В третьому розділі було розписано стратегію управління лояльністю споживачами. Було запропоновано такі інструменти управління лояльністю:

- Клієнтська звітність
- Маркетинг партнерських відносин
- Знання та професіоналізм
- Сайт з особистим кабінетом клієнта

Далі було розроблено заходи, щодо корегування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Медійні Системи». Було рекомендовано впровадити деякі зміни в цінову політику-залишити вже існуючу політику для проектів «відсоток від бюджету», які пов'язані з розміщення рекламних повідомлень на телебаченні. Проте, для проектів в мережі Інтернет, рекомендується використовувати модель «Оплата за результат». Також було надано рекомендації для формування комунікаційної стратегії.

Як було зазначено у минулих розділах, на даний момент на підприємстві не було маркетингового відділу. Було запропоновано його організацію Структура організованого маркетингового відділу зображена на рисунку 3.4. Було визначено функції та критерії оцінки нових співробітників маркетингового відділу. Було визначено алгоритм планування для відділу маркетингу. Було визначено, що на даний момент, підприємству доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок.

Далі було проведено економічне обґрунтування заходів по удосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «Медійні Системи». Було визначено, що загальна сума витрат сягає 1 148 000 грн та було спрогнозовано доходи в розмірі 2 200 000 грн. Чиста теперішня вартість проекту 90 417,70тому можна стверджувати, що запропонований проект є проект є прибутковим. Також було визначено, що даний проект є рентабельним. Термін окупності близько 1 року.

## ВИСНОВКИ

В магістерській дисертації було розглянуто теоретико-методологічні та практичні засади формування стратегії управління лояльністю споживачів.

Для формування комплексу інструментів з управління лояльністю було розглянуто поняття лояльності. Було проаналізовано вітчизняних та зарубіжних авторів, а також було запропоновано власне визначення поняття лояльності. Було виділено, які види лояльності можуть бути присутніми у медійному агентстві. Також було розглянемо методи лояльності та проведена їх класифікація- емпіричні та математичні методи

Далі в роботі проаналізовано концепцію маркетингу партнерських відносин, яка розглядається як основа управління лояльністю споживачів, і як інструмент з управління лояльністю. Розглянуто еволюцію маркетингу партнерських відносин, його відмінності від традиційного маркетингу, стратегія формування тривалих взаємин, які є необхідною умовою для формування споживчої лояльності. У формуванні тривалих взаємин важливу роль відіграють теорія міжособистісних відносин, основні категорії якої є взаємовигідність, подяку, довіру, почуття провини і зобов'язання споживача. Всі перераховані вище категорії грають величезну роль у формуванні намірів споживача повторити покупку послуги або продукту у постачальника послуг, що є свідченням споживчої лояльності.

Було виявлено які фактори впливають на економічну сутність і зміст споживчої лояльності та було запропоновано принципи управління відносинами зі споживачами. Також було детально розкрито поняття маркетингу відносин та розглянуто фактори, що впливаю на маркетинг відносин. Було розглянуто принципи управління лояльності та запропоновано процес розробки управління лояльністю споживачами. Було розглянуто моделі та показники оцінювання лояльності, а також приведена ієрархія показників для оцінки економічного ефекту лояльності.

В другому розділі було проаналізовано маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Медійні Системи та проведено ситуаційний аналіз. Було

визначено, що на даний момент ринок зростає. Було визначено такі тенденції ринку, як:

- Глобальний перерозподіл бюджетів і ринку
- глобальний перерозподіл рекламних каналів
- Знизиться кількість товарів і брендів
- Фокус на аналітику
- Модернізація діджитал-реклами
- Зміна операційного управління агентствами

Було проаналізовано діяльність медійного агентства повного циклу ТОВ «Медійні Системи». Було розглянуто організаційну структуру, асортимент, ресурси, стиль керівництва, а також маркетингові стратегії. Можна виділити, що окремого відділу маркетингу на підприємстві немає.

Також після проведення ситуаційного аналізу було сформовано матрицю SWOT-аналізу. Та визначено симптоми маркетингової управлінської проблеми-загострення конкуренції, відсутність стратегії лояльності та зростання вимог до якості надання послуги.

Далі було проведено оцінку лояльності споживачів. За основу оцінки лояльності взята методи CSI та NPS. Після проведення дослідження було виявлено, що на даний момент, показники лояльності є досить високими.

В третьому розділі було розписано стратегію управління лояльністю споживачами. Було запропоновано такі інструменти управління лояльністю:

- Клієнтська звітність
- Маркетинг партнерських відносин;
- Знання та професіоналізм;
- Сайт з особистим кабінетом клієнта.

Далі було розроблено заходи, щодо корегування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Медійні Системи». Було рекомендовано впровадити деякі зміни в цінову політику-залишити вже існуючу політику для проектів «відсоток від бюджету», які пов'язані з розміщення рекламних повідомлень на телебаченні. Проте, для проектів в мережі Інтернет, рекомендується використовувати модель

«Оплата за результат». Також було надано рекомендації для формування комунікаційної стратегії.

Була запропонована організаційна структура. Було визначено алгоритм планування для відділу маркетингу. Було визначено, що на даний момент, підприємству доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок. Далі було проведено економічне обґрунтування заходів по удосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «Медійні Системи». Можна стверджувати, що запропонований проект є проект є прибутковим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: изд. Экономика, 1989. - 519 с.
2. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 736 с
3. Аaker Д.А. Создание сильных брендов: изд. Дом Гребенникова, 2008. 440 с
4. Хруцкий В. Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособ., Москва : Финансы и статистика, 2012. 528с.
5. Зозулев А.В. Поведение потребителей: учебн. пособие. Киев: Знання, 2004. 364 с
6. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия., Киев : Центр учебной литературы, 2010. 576 с.
7. Зозулев А.В., Солнцев С.А. Маркетинговое исследования: теория, методология, статистика : учеб. пособ., Киев : Знання, 2008. 643 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия; пер. с англ., Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 454 с.
9. Портер М. Конкуренция : учеб. пособ., пер. с англ, Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
10. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посіб., 4-те вид., Київ : Знання, 2004. 190 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер с англ., 2-е изд., Москва : Вильямс, 1998. 1058 с.
12. Круш П. В., Подвігіної В. І., Сердюка Б. М. Економіка підприємства : навч. посіб., Київ : КНТ, 2007. 780 с.
13. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг, пер. с англ., Спб: ПИТЕР, 2005. 796 с.

14. Hand book of hospitality strategic management. A. Pizam.. ElsevierLtd., 2016. 488 p
15. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.пособ., 3-е изд., испр. и доп., Москва : ГНОМ, 2001. 304 с.
16. Синяева И. М. Управление маркетингом : учеб. пособ., Москва : Вузовский учебник, 2003. 224 с.
17. Ховард І.К. Економічна теорія: підручник, Москва : ЮНІТИ-ДАНА, 2007. 473 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. пособ., 3-е изд., СПб: Питер, 2003. 346 с.
19. Райхельд Фредерик Ф., Тил Томас. Движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. .: Издательский дом Вильямс, 2008.
20. Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y. Free Press, 2000, 237 p
21. Райхельд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие сил экономического роста, прибыли и непреходящей ценности - Пер. с англ. М.: Вильямс. 2005. - 384 с
22. Ансофф И. Стратегическое управление . Экономика, 1989. 519 с.
23. Aaker, D. Brand Leadership : The Next Level of the Brand Revolution N.Y. : Free Press, 2014. P. 17
24. Handbook of hospitality strategic management A. Pizam. В-Н : Elsevier Ltd., 2016. 488 p
25. Oliver, R. L. When customer loyalty., Journal of Marketing. 2016. P. 33-44
26. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 736 с
27. Аакер Д.А. Создание сильных брендов изд. Дом Гребенникова, 2008. 440 с

- 28.Рибачук Н.В., Журю Т.О. Формування лояльності споживачів як одного з основних чинників функціонування аптечної установи. Ефективна економіка. 2014. № 7
- 29.Марценковський І.А., Бікшаєва Я.Б. та ін. Програмно-цільове обслуговування дітей та підлітків з гіперкінетичним розладом. Здоровье Украины. 2009. № 5/1
- 30.Neal, W. D. Satisfaction snice, but valued rives loyalty, Marketing Research. 1999. Vol.11, P 21-23
- 31.Too, L.H.Y. Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting:, Journal of Marketing Management. 2001,P. 287-319
- 32.Day, G.S. A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. Journal of Advertising Research. 1969.Vol. 9, P. 29-36
- 33.Dick, A. S. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. Journal of the Academy of Marketing Science. 1994.Vol.22(2). P. 99-113
- 34.Sheth, J.N. The Evolution of Relationship Marketing International Business Review. 1995, Vol. 4, No. 4. P. 397-418
- 35.Sheth, J.N. TheDomain and conceptualf oundation of Relationship Marketing. Handbook of relationship marketing: Sage Publication, 1998. P.49
- 36.Egan, J. Relationship marketing, exploring relational strategies in marketing, 2004. P. 311
- 37.Christy, R. Relationship Marketingin Consumer Markets, 2016,Vol. 9 P. 145
- 38.O. Gordon, J. Penn.Journal of Marketing Management. 1996. Vol. 12. P.175 – 187
- 39.Gummesson, E. Making Relationship Marketing Operational, International Journal of Service Industry Management, 1994. Vol. 5.P. 5-20
- 40.Palmatier, R.W. Relationship Marketin. Marketing Science Institute, 2008. P.140

- 41.Nastaran M. CRM Benefits for Customers: Literature Review (2005-2012). International Journal of Engineering Research and Applications. 2012.. Vol. 2 Issue 6. P. 1578-1586
- 42.Dewulf, K. Investment in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry ,Journal of Marketing. 2001. Vol. 65, October. P. 33-50
- 43.Hamilton, D. L. Perceiving persons and groups. -1996. Vol. 103. P. 336 – 355
- 44.McMullan, R. A multiple-item scale for measuring customer loyalty development Journal of Services Marketing. 2005. 19(7).-P. 470-481
- 45.Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y.: Free Press, 2000, 237 p
- 46.. Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies URL: <https://www.amazon.co.uk/Customer-Relationship-Management-Francis-Buttle/dp/1856175227>
- 47.Ли Г. Удовлетворенность потребителей и лояльность. URL: [www.bma.ru](http://www.bma.ru)
- 48.Плис Р. Лояльность, в основе которой неценовые факторы, наивысшая ценность. URL: [www.publicity.kiev.ua](http://www.publicity.kiev.ua)
- 49.Рекламная деятельность и ее регулирование URL://[bargu.by/2950-regulirovanie-reklamnoy-deyatelnosti.html](http://bargu.by/2950-regulirovanie-reklamnoy-deyatelnosti.html)
- 50.Content Marketing Infographic URL: <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic>
- 51.Офіційний сайт ТОВ «Медійні Системи» <https://media-systems.ua/>
- 52.The American Customer Satisfaction Index URL: <http://www.theacsi.org/index.php>.
- 53.. Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies URL:<https://www.amazon.co.uk/Customer-Relationship-Management-Francis-Buttle/dp/1856175227>
- 54.Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>



55. Медійний ринок 2019-Н12020 URL: <https://msreports.media-systems.com.ua/report/e67f6795-d7b8-11ea-9601-000c2997d499>
56. Статистика рекламного ринку URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/>
57. Регулярний опрос Kwendi Media Audit в ноябре: темпы роста медиа-инфляции в прямой рекламе на ТВ в 2021 году снизятся URL: <https://kwendi.net/news/234>
58. Прогноз маркетинговых расходов ЦБЕ на 2021 год URL: <https://blog.admixer.com/marketing-budgets-2021/>
59. КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ RETENTION-МАРКЕТИНГА URL: <https://www.inbrief.ru/blog/11/>
60. ТОП-10 українських медіа про маркетинг URL: <https://nachasi.com/2020/11/10/media-about-marketing/>
61. Постановка целей по SMART методике — пошаговая инструкция URL: <https://admarket.pro/digital-smart>